

Le design de services et les services touristiques:
possibilité d'adaptation du design de services aux stations
valaisannes

Domaine Économie & Services, filière Tourisme
HES-SO Valais, Sierre

www.hevs.ch

Module 786b: Travail de Bachelor

Professeur responsable: Nicolas Délétroz



Travail effectué par: Valentine Gaillet

Déposé à Sierre, le 6 juillet 2015

Résumé

Ce travail traite du design de services appliqué au tourisme et plus particulièrement au tourisme valaisan. Il a pour objectif d'illustrer par quelles méthodes le design de services augmente la valeur ajoutée de l'offre touristique et de démontrer que ce concept est applicable aux destinations valaisannes. La théorie sur le design de services et le tourisme valaisan compose la première partie de ce travail. Ensuite, un chapitre répond au premier objectif en y expliquant les différents outils utilisés par le design de services et son processus d'application. Finalement, afin de savoir si le design de services est applicable au tourisme valaisan, l'inventaire des difficultés et des avantages de leur mise en commun est établi et plusieurs exemples d'application dont un, créé pour ce travail, sont donnés.

Mots clés: Design de services – Tourisme valaisan – Exemples d'application

Avant-propos et remerciements

Le design de services est un concept jeune, qui m'a été présenté lors du dernier semestre de mes études à la Haute École de Gestion et Tourisme. Ce cours m'a beaucoup intéressé et ce thème, encore peu étudié me paraissait approprié pour écrire mon travail de Bachelor. De plus, l'Institut de Tourisme, entreprise dans laquelle j'effectue mon stage, semblait intéressé par le sujet. L'Institut se situant en Valais, l'idée était de combiner le thème du design de services et le tourisme valaisan. C'est ainsi que ce travail a pris forme, l'objectif étant d'allier les deux thématiques.

Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont soutenues pour ce travail et plus particulièrement Messieurs Sébastien Epiney, directeur de Nendaz Tourisme, Arian Kovacic, directeur de Vercorin Tourisme, Vivian Mottet, directeur de Nax-Mont-Noble Tourisme et Joël Sciboz, directeur de Verbier Tourisme, pour l'intérêt et le temps qu'ils m'ont consacré ainsi que pour la valeur de leurs réponses lors de nos entretiens. Merci également à tous les collaborateurs de l'Institut de Tourisme à Sierre, qui m'ont aidé et soutenu tout au long de ce travail, par leurs conseils, leur documentation ou leurs propositions d'amélioration. Pour finir, je remercie Nicolas Délétroz, professeur responsable de ce travail, pour le temps et les judicieux conseils qu'il m'a prodigués.

Table des matières

Liste des tableaux	vi
Liste des figures.....	vii
Introduction	1
1. Problématique du travail.....	2
1.1. Problématique et contexte du travail	2
1.2. Revue de l'art.....	2
1.3. Objectifs et méthodologie du travail	4
2. Quelques éclaircissements sur le design de services.....	5
2.1. L'évolution des services du XX ^e siècle au XXI ^e siècle	5
2.2. Définitions et principes du design de services	7
2.3. Design de services, design thinking, design d'expérience et tourisme expérientiel: différentiation entre ces concepts.....	10
3. État actuel du tourisme en Valais.....	11
3.1. Évolution du tourisme valaisan à travers les chiffres	12
3.2. Le tourisme en Valais, situation ressentie par les professionnels	15
3.2.1. Situation touristique du Valais d'un point de vue économique et politique.....	15
3.2.2. Image ressentie du Valais et son avenir dans dix ans.....	17
3.2.3. Analyse des forces et faiblesses du tourisme valaisan	18
3.2.4. Le design de services et les stations	19
4. Le design de services et le tourisme: les techniques de revalorisation de l'offre..	20
4.1. Le processus du design de services	20
4.1.1. Étape une: l'exploration	21
4.1.2. Étape deux: la création	21
4.1.3. Étape trois: la réflexion	21
4.1.4. Étape quatre: l'implémentation	22
4.2. Explications de diverses techniques du design de services.....	22
4.3. Exemples d'application de design de services	26

4.4.	Approches et exemples de design de services appliqués au tourisme	28
4.4.1.	Les offices du tourisme.....	28
4.4.2.	L'hébergement	31
4.4.3.	Les infrastructures touristiques.....	32
4.4.4.	Les transports	32
5.	Le design de services et le tourisme: quels sont les avantages et les difficultés de leur mise en commun?	36
5.1.	Les avantages du design de services	36
5.2.	Les particularités du tourisme et du design de services	39
5.2.1.	Les défis du design de services appliqués au tourisme, selon les entretiens	39
5.2.2.	Les particularités du tourisme comme économie et structure	39
5.2.3.	Les difficultés du design de services.....	41
5.3.	Le design de services appliqué au tourisme: solutions pour vaincre les difficultés de leur mise en commun.....	42
6.	Le design de services et le tourisme: implémentation dans les stations valaisannes.....	46
	Conclusion.....	50
	Liste des références.....	51
	Annexe I: Guide d'entretien	55
	Annexe II: Entretien avec Joël Sciboz	56
	Annexe III: Entretiens avec Vivian Mottet.....	60
	Annexe IV: Entretiens avec Arian Kovacic	64
	Annexe V: Entretien avec Sébastien Epiney	68
	Déclaration de l'auteure	72

Liste des tableaux

Tableau 1: Forces et faiblesses du tourisme valaisan	18
Tableau 2: Bénéfice du design de services	37
Tableau 3: Difficultés et solutions pour l'application du design de services au tourisme	42
Tableau 4: Service blueprint pour l'été.....	47
Tableau 5: Service blueprint pour l'hiver.....	48

Liste des figures

Figure 1: Évolution des nuitées dans l'hôtellerie et établissements de cure de 2005 à 2014	12
Figure 2: Évolution des nuitées hôtelières en comparaison avec d'autres régions touristiques	13
Figure 3: Évolution des journées-skieurs: comparaison entre la Suisse et le Valais et évolution comparée des journées-skieurs et des nuitées hôtelières en Valais.....	14
Figure 4: Les quatre étapes du processus de design de services.....	22
Figure 5: ExperienceFellow: vision client.....	24
Figure 6: ExperienceFellow: vision d'ensemble	24
Figure 7: Carte d'empathie	24
Figure 8: Service blueprint.....	25
Figure 9: Hello Smile: un cabinet dentaire repensé pour les enfants	27
Figure 10: Intérieur du cabinet Hello Smile	27
Figure 11: Réaménagement d'un office du tourisme.....	29
Figure 12: Offices du tourisme mobiles	30
Figure 13: Modèle d'un comptoir de check-in	31
Figure 14: Zugmonitor	33
Figure 15: Centre d'information voyageur.....	34

Introduction

Le monde des services touristiques a toujours été en constante évolution, mais l'arrivée des nouvelles technologies et d'Internet a complètement redistribué les cartes. En effet, des entreprises se sont développées sur Internet, comme les agences de voyages en ligne, et une nouvelle transparence est apparue avec les sites de comparaison ou encore via les opinions des utilisateurs partagées sur la toile. Dans ce contexte, les clients sont devenus plus exigeants et la qualité du service doit impérativement répondre, voire dépasser leurs attentes. Là est tout l'enjeu des entreprises touristiques, connaître les désirs de leurs consommateurs pour y correspondre parfaitement et ainsi les fidéliser à la marque. La personnalisation et la démarcation sont aussi des enjeux du tourisme actuellement. Dans ce contexte difficile, où les entreprises doivent toujours en faire plus, le design de services, méthode consistant à repenser une offre touristique en plaçant le client au centre de la réflexion, est une solution à ces enjeux. Ce travail s'intéresse donc au design de services et aux services touristiques, et plus précisément à la région touristique du Valais. L'objectif étant de savoir si ce concept est applicable aux destinations valaisannes. La première partie du travail explique en détail la problématique et les objectifs associés. Par la suite, le concept du design de services est défini et contextualisé pour ce travail et la troisième partie traite de l'état actuel du tourisme en Valais. Puis, le processus d'application de ce concept est expliqué, tout comme quelques méthodes qui lui sont apparentées et des exemples agrémentent ce chapitre. Les avantages et les difficultés du design de services dans le tourisme sont aussi analysés. Pour clore ce travail, un exemple d'application d'une des méthodes vues est créé.

1. Problématique du travail

Ce chapitre explique quelle est la problématique et le contexte du travail, établit un état de la question (revue de l'art) et finalement fixe les objectifs du travail et la méthodologie utilisée afin d'atteindre ces derniers.

1.1. Problématique et contexte du travail

Le tourisme de montagne est face à de nombreux défis et ce depuis les années 1980: stagnation, voire recul de la pratique du ski, réchauffement climatique, concurrence plus accrue et démultiplication des offres de séjour sont les grands défis des destinations de montagne. Dans ce contexte, les stations recherchent des solutions impliquant souvent plusieurs adaptations et changements profonds. (Bourdeau, 2008, p. 23). Dans ce cadre, le design de services, méthode qui consiste à réinventer les offres touristiques afin de les rendre plus désirables pour le client, tout en assurant la viabilité de l'entreprise, peut intervenir en étant la solution attendue par les destinations. Ce travail lie donc les deux, le tourisme de montagne, plus précisément la région du Valais et le design de services, afin d'illustrer les possibilités d'adaptation de ce concept au tourisme. L'intérêt du sujet pour les communautés touristiques se situe à plusieurs niveaux. Premièrement, il existe un intérêt économique car ce concept permet la démarcation et donc un gain de valeur, qui se ressentira sur les bénéfices. Deuxièmement, l'aspect sociodémographique qui entoure le design de services permet aux entreprises de connaître de manière plus profonde les désirs et besoins de la clientèle. Ensuite, l'aspect social est aussi présent car, cette méthode est enrichissante non seulement pour les clients qui se voient placés au centre, mais aussi pour l'entreprise qui est amenée à offrir un service de meilleure qualité, ce qui va augmenter la satisfaction globale de l'entreprise et de la clientèle. Finalement, ce travail fait connaître sur un sujet encore peu développé, qui peut être une solution viable pour une entreprise touristique.

1.2. Revue de l'art

Le design de services est un concept jeune, étant donné qu'il date des années 1980. Cependant, il est déjà possible de distinguer trois phases dans son évolution, chacune de ces périodes ayant dirigé les recherches sur le design de services sous un angle différent. La première période s'étend de 1980 à 2007 avec les premiers investigateurs qui ne possédaient pas comme formation de base le design, mais qui voulaient faire évoluer les entreprises à l'aide de ce concept. Leur but était d'intégrer du design à une entreprise ou encore de prouver l'utilité du design de services, via la parution d'articles scientifiques.

(Blomkvist, Holmlid & Segelström 2014, p.308). Le premier auteur à parler de ce concept, a été Lynn Shostack avec son article *How to design a service*, paru dans le *European Journal Of Marketing*. Cette parution, illustre comment un service pouvait être conçu et il ne se référait donc pas directement à la discipline du design. (Afsa, 2008, p.40). Par la suite, les chercheurs ont entrepris des recherches sur le design et petit à petit se sont formés à cette discipline. Ils concentraient surtout leurs recherches sur le design d'intégration plus que sur le design de produit. C'est-à-dire qu'ils utilisaient le design pour améliorer la logistique de la fabrication du produit et non pour l'amélioration du produit lui-même. Des articles comme *Design a Service that Deliver* (Shostack, 1984), *Il Design dei Servizi: La progettazione del prodotto-servizio* (Manzini, 1993), *Service Design: a review* (Mager, 2004) ou encore *Interaction Design and service design: Expanding a comparison of design disciplines* (Holmid, 2007) sont quelques-unes des nombreuses parutions éditées durant cette première phase. (Blomkvist et al., 2014, p.308-309). La seconde phase commence en 2008 et les recherches sont divisées en deux écoles. La première se concentre sur les aspects théoriques du design de services, avec des articles comme *The Politics and Theater of Service Design* (Penin & Tonkinwise, 2009) ou *Service Design Descriptors: A Step Toward Rigorous Discourse* (Jonas, Chow & Schaffer, 2009), ainsi que sur l'intégration au design de services de pratiques utilisées dans d'autres domaines comme le leadership ou encore l'ingénierie, avec des auteurs comme Gloppen (2009) *Service Design Leadership* ou encore *HCI informing Service Design, and visa versa* (Van Dijk, 2008), pour n'en citer que deux. La seconde approche, se focalise sur l'exploration, la recherche et l'analyse de l'efficacité de techniques, d'outils et de processus utiles au design de services, avec comme article *Someone Else's Shoes – Using Role-Playing Games in User-Centered Service Design* de Kaario, Kantola, Kuikkaniemi, Lehtinen & Vaajakallio (2009). Ces méthodes sont souvent empruntées à d'autres domaines, le design de services étant un concept jeune. (Blomkvist et al., 2014, p.310-312). Après s'être focalisé sur le théorique, la dernière phase, qui est en cours, se concentre sur la parution d'études de cas dans divers domaines. Avec notamment *Designing for Services – Multidisciplinary Perspectives: Proceedings from the Exploratory Project on Designing for Services in Science and Technology-based Enterprises* (Kimbell & Siedel, 2008) ou encore Frischhut & Stickdorn, *Service design and tourism: Cases studies of applied research project on mobile ethnography for tourism destinations* (2012). (Blomkvist et al., 2014, p.313). Des auteurs suisses ont également écrit un article dans ce courant-là, avec *Performing Service Design Experiments Using Ethnomethodology and Theater-Based Reenactment: A Swiss Ski Resort Case Study* (Fragnière, Nanchen & Sitten, 2012). Actuellement, il manque encore à cette étape une analyse académique des résultats, qui est rendue difficile par le manque de structure du design de services, comme un domaine de recherche (Blomkvist et al., 2014, p.314). Selon Blomkvist et al., le design de services doit

impérativement trouver cette structure et également une manière de présenter l'information, afin que les recherches deviennent utiles aux designers mais aussi pour acquérir une base solide sur laquelle construire des critiques (2014, p.313-314). Les recherches dans le design de services ont évolué en 15 ans et ne sont pas encore terminées. L'essentiel à présent est d'amener une structure dans ce domaine de recherche, structure qui permettrait, par exemple, de clarifier la définition du design de services. Concernant l'angle du tourisme et du design de services, seul une petite partie des chercheurs s'y intéresse (Blomkvist et al., 2014, p.314), comme Frischhut, Stickdorn, Beesley ou encore Zeher (cf. liste des références). Ces articles font souvent le bilan des avantages et inconvénients que le design de services apporte au tourisme, ensuite certains se focalisent sur des exemples d'application généraux ou spécifiques à une méthode, à un outil du design de services. Ce travail reprend plus ou moins la même structure mais se différencie par l'approche dirigée sur le tourisme de montagne valaisan.

1.3. Objectifs et méthodologie du travail

Afin de répondre à la problématique, deux objectifs ont été fixés. Le premier a pour but d'illustrer par quelles méthodes le design de services contribue à augmenter la valeur ajoutée de l'offre. Cet objectif se concentre donc sur une partie théorique qui explique les différentes techniques que le design de services offre, puis sur une partie plus démonstrative où des exemples de design des services appliqués au tourisme de montagne ou non, sont donnés. Le deuxième objectif démontre dans quelles mesures le design de services est applicable au tourisme valaisan. Pour cela, les avantages et inconvénients du design de services sont expliqués et un exemple d'application d'une des méthodes du concept est créé. Pour réaliser ce travail et donc répondre à ces deux objectifs, deux approches méthodologiques ont été utilisées: la première est théorique et se base sur la recherche d'articles, de livres, de revues périodiques ainsi que de sites web. Cette dernière a été utilisée pour l'essentiel du travail. Le deuxième procédé est, quant à lui, quatre entretiens semi-directifs effectués auprès de directeurs d'office du tourisme. Ces entretiens sont utilisés dans plusieurs chapitres mais représentent une part moins importante que l'approche dite « théorique ».

Dès lors où le contexte, la problématique et les objectifs sont fixés, il est temps de s'intéresser au sujet du travail, le design de services.

2. Quelques éclaircissements sur le design de services

Avant d'entrer dans le vif du sujet, le tourisme et le design de services, il est important de comprendre ce qu'est le design de services et quelle est son utilité. Pour commencer, l'évolution des services, depuis le début du XX^e siècle, jusqu'aux années 1990 est établie, puis une définition du design de services est donnée et pour finir, une différenciation est faite entre le design de services et d'autres concepts apparentés.

2.1. L'évolution des services du XX^e siècle au XXI^e siècle

Au XX^e siècle, Henri Ford commercialise sa Ford T et révolutionne les services. En effet, l'automobile « est un produit capable d'un travail » (Afsa, 2013, p.27), qui rend obsolète le travail animal et humain en ce qui concerne la mobilité. Ford a bien l'intention de faire de la voiture un bien pour tous et donc de démocratiser son invention à prix abordable, tout en pratiquant une politique des salaires élevés. Il a donc fallu trouver un moyen de rentabiliser son invention et d'adapter le processus de fabrication afin qu'il réponde aux deux exigences: des prix bas, ce qui induit également un coût de fabrication bas, et des salaires élevés. Pour cela, Ford utilise plusieurs leviers qui deviendront « la marque de fabrique du fordisme » (Afsa, 2013, p.27). En premier, la politique salariale élevée lui garantit un retour sous forme de consommation et en second, les automobiles doivent être simplifiées et standardisées pour garantir un coût de fabrication peu élevé. Ce dernier point, amène Ford à recourir à des ingénieurs et aux premiers designers. (Afsa, 2013, p.27). Cette nouvelle manière de concevoir les produits amène bien sûr, une standardisation des biens mais aussi des idées pour d'autres entreprises qui vont se développer, comme celle de l'électroménager. « Puisque les objets sont capables de travailler au même titre que l'homme » (Afsa, 2013, p.28), les domestiques ou serviteurs ont été peu à peu remplacé par des « automates ménagers » (Afsa, 2013, p.28). Le travail de service que faisaient avant les employés de maison est donc remplacé par des objets et le service change de nature pour devenir une fonction, c'est-à-dire « la place qu'occupe un objet dans un système de travail homme/artefact » (Afsa, 2013, p.28). Les domestiques sont donc remplacés par les maîtresses de maison s'aidant d'appareils. (Afsa, 2013, p.28). Ces appareils doivent rendre la vie à la maison plus facile et moins coûteuse qu'un domestique, mais aussi augmenter la rapidité d'exécution de certaines tâches. Il s'agit donc d'une vision d'usine efficace et efficace à la maison. Cependant, l'aspect rebutant des outils nés de la pure ingénierie ne correspond pas aux ménagères, qui n'ont pas le temps d'apprendre à utiliser ces appareils souvent complexes. (Afsa, 2013, p.30). L'industrie a alors recourt aux designers qui rendent l'objet plus fonctionnel et désirable (Afsa, 2013, p.31). On peut parler de design pour le service et le design devient « l'art de domestiquer la technique pour lui trouver du sens, de

l'attrait intellectuel comme esthétique » (Afsa, 2013, p.32). Le design prend donc une place de plus en plus importante dans la vie quotidienne (Afsa, 2013, p.32). Puis, en 1950, à la fin de la deuxième guerre mondiale, l'économie est prospère et les 30 glorieuses commencent. Le fossé entre les classes sociales s'amenuise, ce qui provoque une augmentation de la classe moyenne, société consommatrice de services et les services de masse débutent. Cette nouvelle ère voit augmenter la part de dépenses dans les loisirs et donc dans le tourisme. C'est d'ailleurs en 1950 que le Club Méditerranée est fondé. (Afsa, 2013, p.33). La tâche des designers s'agrandit aussi sous l'effet des services de masse: les utilisateurs de services se retrouvent seuls face au produit, il faut donc créer des notices d'emballage. Ces dernières sont souvent trop complexes pour le consommateur et il revient donc aux designers de les créer afin qu'elles s'adaptent au client. Le mode de pensée évolue, alors qu'avant on construisait d'abord l'objet et ensuite on faisait appel aux designers, maintenant les designers pensent l'objet du point de vue du consommateur, avant qu'il ne soit construit. Les étapes se sont interverties. (Afsa, 2013, p.35). Dans les années 70-80, le goût des consommateurs change et la standardisation des produits essuie les critiques. Le monde rentre donc dans une économie des services qui prône la diversité desdits services et une industrialisation de masse. Cette dernière induit le développement des technologies et de l'informatique, afin de répondre à la demande croissante. (Afsa, 2013, p.39). Dans ce contexte de changement et de personnalisation, l'expression design de services est utilisée pour la première fois en 1982 par Lynn Shostack dans son article *How to design a service?* Cependant, il ne s'agit pas ici du design de services dont parle ce travail mais d'explication de méthodes tirées de la discipline du design dans le but de concevoir un service différencié. (Afsa, 2013, p.40). Les années passent et les services se diversifient, des inventions comme Internet apparaissent. Pour aider à créer et à vendre ces innovations, les ingénieurs marketeurs et managers sont souvent sollicités, tout comme les designers qui vont induire, dans les années 90, la pensée design ou « design thinking », terme quasiment équivalent au design de services. Le design de services et le design thinking sont donc nés, en réponse à un besoin d'innovation dans le monde de l'économie de service. (Afsa, 2013, p.46).

À travers cet historique, l'évolution des services a été montrée. Passant de la standardisation à la création de services personnalisés, le design et les designers ont toujours joué un rôle important, voyant leur tâches et leurs missions s'agrandir, jusqu'à arriver au concept du design de services, concept définit de manière plus précise dans le chapitre suivant.

2.2. Définitions et principes du design de services

Le design de services est un domaine interdisciplinaire et holistique, il est donc difficile de définir de manière précise ce concept (Stickdorn, 2014a, p.28). C'est pourquoi plusieurs définitions du design de services sont retranscrites ci-après. Ces dernières montrent les différents aspects qui entourent le concept et permettent de mieux comprendre pourquoi une définition précise n'est pas établie. À des fins de meilleure compréhension, les citations ci-dessous ne sont pas traduites.

« This [the service design] cross-disciplinary practice combines numerous skills in design, management and process engineering. Services have existed and have been organized in various forms since time immemorial. However, consciously designed services that incorporate new business models are empathetic to user needs and attempt to create new socio-economic value in society. » (The Copenhagen Institute of interaction design, in Stickdorn, 2014a, p.30).

Cette première définition fait ressortir deux points essentiels, le premier est que le design de services est pluridisciplinaire et mélange des compétences variées, venant de plusieurs branches. Le deuxième point, se focalise plus sur le résultat final, qui est d'amener, par le design de services, une nouvelle valeur aux services et donc à la société.

« Service design helps to innovate (create new) or improve (existing) services to make them more useful, usable, desirable for clients and efficient as well as effective for organisation. It is a new holistic, multi-disciplinary, integrative field. » (Moritz, in Stickdorn, 2014a, p.31).

Ici, le focus n'est plus seulement sur le client, comme l'a montré la première définition, mais aussi sur l'entreprise qui doit aussi pouvoir tirer un bénéfice de ce concept. La vision est donc globale.

« When you have two coffee shops right next to each other, and each sells the exact same coffee at the exact same price, service design is what make you walk into one and not the other. » (31 volts service design, in Stickdorn, 2014a, p.33)

Cet exemple, plus qu'une définition, illustre un des avantages du design de services: la démarcation ou différenciation des concurrents.

« Service design is the activity of planning and organizing people, infrastructure, communication and material components of a service in order to improve its quality and the interaction between service provider and customers. The purpose of service design methodologies is to design according to the needs of customers or participants, so that the service is user-friendly, competitive and relevant to the customers. » (Service Design Network, 2015).

Cette citation ne se concentre pas seulement sur les bénéfices du design de services, comme il a été vu précédemment, mais aussi sur la manière d'y parvenir, afin de créer un service centré sur l'utilisateur. Un autre concept intéressant est qu'il ne s'agit pas seulement d'augmenter la valeur du service pour le client mais aussi d'améliorer les relations entre ce dernier et le prestataire de service.

« Product designers create things (iPhones, shoes, etc.), while service designers understand how a series of interactions make up an experience. » (Travel2.0, s.d.a).

Cette dernière citation s'intéresse aux différences entre un designer de produit et un designer de services. Ce dernier a une tâche plus abstraite car elle se concentre sur les interactions, sur le fonctionnement même du service, pour le comprendre et afin de créer une expérience pour le client.

Ces citations montrent toute la complexité du design de services qui doit à la fois intégrer le consommateur, le producteur mais aussi les designers qui se chargent de créer ou de réinventer le produit. Il est donc difficile d'établir une définition précise. Cependant, ces explications permettent de comprendre l'utilité du design de services: créer de la valeur ajoutée à un produit existant ou nouveau. Cette valeur devra correspondre aux souhaits des clients, ce qui les poussera à choisir l'entreprise ou la marque qui pratique le design de services. Ce concept doit aussi permettre au prestataire de se démarquer, tout en restant efficient, d'augmenter sa qualité de service mais aussi la qualité relationnelle entre le client et lui.

Afin de mieux appréhender le design de services, comme une définition claire et précise n'est pas établie, Marc Stickdorn propose cinq principes qui permettent de comprendre dans quel environnement le concept évolue (2014b, p.34). Pour commencer, le design de services doit être centré sur l'utilisateur. Les services sont créés à travers l'interaction entre un consommateur et un prestataire de service, il est donc primordial de savoir à qui l'on vend le produit, et cela, au-delà des descriptions statistiques et sociodémographiques du client.

(Stickdorn, 2014b, p.34). En effet, « une véritable compréhension des habitudes, de la culture, du contexte social et des motivations de l'utilisateur, est cruciale » (Stickdorn, 2014b, p.36). Le designer doit donc se mettre à la place du consommateur pour comprendre qui il est et ce qu'il attend. Cette approche centrée sur l'utilisateur va permettre de cerner les besoins des clients mais également de posséder un langage commun entre les deux parties, le prestataire connaissant exactement ce qui motive le client. (Stickdorn, 2014b, p.37). Le design de services est une approche co-créative, il s'agit du deuxième principe. Stickdorn explique que dans la création d'un service, plusieurs acteurs doivent travailler ensemble, comme des managers, des ingénieurs, des marketeurs, ceux du front ou du back office, sans oublier le consommateur en lui-même. Les designers de services doivent donc travailler avec toutes ces personnes afin de créer le bon produit. Il s'agit de co-création, où tous les participants prennent part au projet. Un des points importants de ce principe est qu'il permet au client de se sentir impliqué et propriétaire d'une partie du produit. De ce fait, la loyauté ainsi que l'engagement à long terme du consommateur envers la marque sera renforcée. (Stickdorn, 2014b, p.38-39). Imaginer le service comme un film, le séquencer, tel est le troisième principe du design de services (Stickdorn, 2014b, p.40-41). Dans tout service, il y a trois phases: l'anticipation, dans laquelle le client recherche des informations, l'expérience en elle-même et le souvenir qui va lui rester (Body, 2014, p.53). Chacune de ces étapes a ses particularités et il est important de les séquencer, image par image, afin de voir à quel moment le consommateur a un contact avec la marque ou le service. Cela permet à l'entreprise de mieux comprendre son service, de se positionner au bon moment et de la meilleure manière et aussi de le rythmer de manière adéquate, afin que le consommateur ne soit ni stressé, ni ennuyé. (Stickdorn, 2014b, p.40-41). Une des particularités des services est qu'ils sont intangibles et d'après Stickdorn, il faut rendre tangible l'intangible (2014b, p.42-43). Le but: « rendre réelle l'expérience et la prolonger au-delà de la phase de consommation » (Body, 2014, p.53). Dans un hôtel, par exemple, une partie du service est invisible, comme le ménage des chambres. Le client devrait cependant se rendre compte de toute cette partie cachée, avec une petite attention à son égard. Cela permet de véhiculer une émotion positive au client, à travers un présent tangible que l'on garde. De cette manière, il se rend aussi compte de la complexité et de la totalité du service qui lui est offert, ainsi, il sera plus enclin à régler la note à la fin du séjour. (Stickdorn, 2014b, p.42-43). Pour finir, le design de services est holistique et doit prendre en compte les deux côtés de la balance: le consommateur et le prestataire de service. Concernant le client, il est important de se focaliser sur l'environnement qui l'entoure et qu'il perçoit avec tous ses sens mais aussi sur les alternatives qui lui sont proposées. Il faut donc regarder le service dans son ensemble et chaque point de contact possible avec l'entreprise doit être pris en compte et réfléchi pour qu'il devienne une expérience mémorable pour le client. Du point de vue du

prestataire, il est important de porter son attention sur l'organisation du service et sur l'entreprise en elle-même, afin que les valeurs et la culture corresponde à l'image qu'elle renvoie. (Stickdorn, 2014b, p.44-45).

Comme il a été abordé dans ce sous-chapitre, il est difficile, voire impossible de définir exactement le design de services, de par sa nature holistique et multidisciplinaire. Il est donc possible de le confondre avec d'autres concepts apparentés qui feront l'objet du prochain sous-chapitre. Grâce aux citations de différents auteurs, l'utilité du concept a été cernée: apporter une valeur ajoutée au client et à l'entreprise, afin de se démarquer. Pour y parvenir, il est important de prendre en compte les cinq principes du design de services. En combinant les principes avec les définitions données, trois dimensions du design de services apparaissent. Une dimension émotionnelle, le but étant de véhiculer une émotion au consommateur, afin qu'il se remémore son expérience. Une dimension holistique, traitée auparavant et une dimension empathique: il faut, se mettre à la place du client et le comprendre. (Body, 2014, p.51-52). Le design de services représente donc une nouvelle manière de penser, tout du moins dans l'industrie du tourisme. Le point de vue du client fait que le service et le design de services aident à comprendre cette perspective, dans le but de repenser des systèmes de services appropriés et adaptés au consommateur. (Frischhut & Stickdorn, 2012, p. 119).

2.3.Design de services, design thinking, design d'expérience et tourisme expérientiel: différenciation entre ces concepts

Il est important de pouvoir différencier certains concepts qui se rapprochent du design de services: le design thinking, le design d'expérience et le tourisme expérientiel.

Le design thinking et le design de services sont extrêmement proches. En fait, ils ont exactement le même principe: réinventer un produit pour qu'il corresponde parfaitement aux attentes des clients, tout en étant rentable pour l'entreprise. Ces innovations se font à l'aide des designers, des clients et des entreprises. (Brown, 2008). La seule différence entre ces deux concepts, réside dans le fait que le design de services, comme son nom l'indique, se concentre uniquement sur les services. Le design d'expérience, d'après Nicolas et Jean-Paul Mineville « vise à "mettre en expérience" des offres [touristiques] existantes ou à imaginer de nouvelles offres, en adéquation avec les attentes des consommateurs d'aujourd'hui. Il permet de créer une valeur ajoutée subjective aux produits et services » (2014, p. 44). Ici, les auteurs parlent d'expériences touristiques et appliquent le terme de design d'expérience uniquement au tourisme. La différence entre design de services et design d'expérience se trouve dans ce dernier point. Le design de services comporte tous types de services,

touristiques ou non, alors que le design d'expérience se cantonne uniquement au monde du tourisme. Le dernier concept, le tourisme expérientiel, est quant à lui un type de tourisme qui offre la possibilité aux consommateurs de vivre une véritable expérience, « allant au-delà de la simple consommation d'un produit normalisé » (Mineville & Mineville, 2014, p. 44), et ce à l'aide du design thinking et du design de services ou d'expérience (Mineville & Mineville, 2014, p. 44). Ce tourisme est donc l'application de méthodes tirées des trois concepts.

Ce sous-chapitre a permis de comprendre la différence entre le design thinking (concept général), le design de services (applicable uniquement aux services) et le design d'expérience (applicable uniquement au tourisme). Pour la suite de ce travail, le terme design de services est préféré, à design d'expérience. Cette décision tient au fait que, bien que le travail traite du tourisme, le focus n'est pas seulement sur les offres touristiques mais aussi sur les structures qui les entourent comme les offices du tourisme ou encore les organismes de promotion. De plus, plusieurs exemples ne sont pas tirés du monde touristique et, de ce fait, le terme design de services est plus approprié.

Ce premier chapitre a montré l'évolution du design de services qui s'est déroulé en trois étapes et a défini son utilité: ré-enchanter l'expérience du consommateur. Il a également permis de percevoir toute la complexité de ce concept encore jeune, sans véritable définition mais inscrit dans trois dimensions et cinq principes. La comparaison avec d'autres termes apparentés a également clarifié l'environnement dans lequel s'inscrit le design de services. Comme ce travail lie le design de services et le tourisme valaisan, il est important aussi d'effectuer une recherche sur ce dernier, qui fait l'objet du prochain chapitre.

3. État actuel du tourisme en Valais

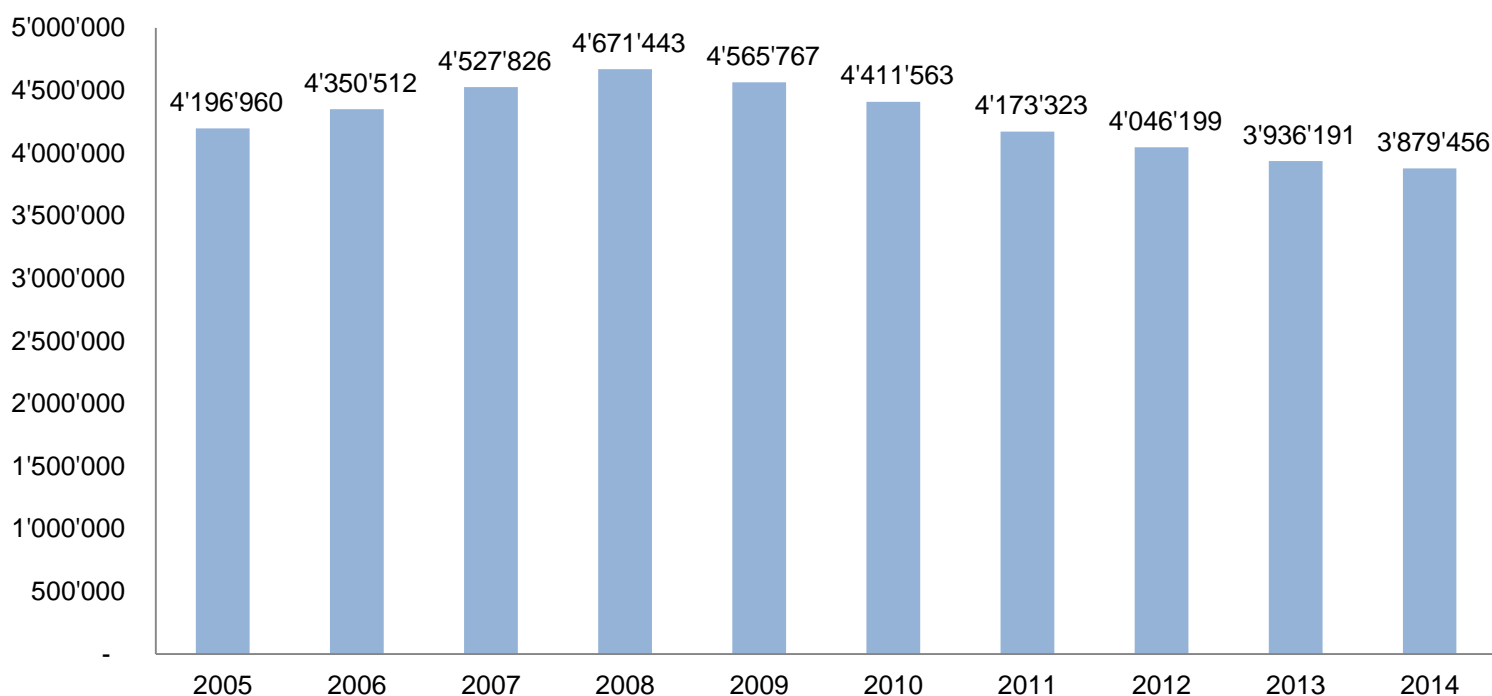
Comme l'objectif de ce travail est de démontrer que le design de services est applicable au tourisme, et plus particulièrement au tourisme valaisan, il est important de connaître l'état de ce dernier et ce, à travers ce chapitre. En premier lieu, quelques chiffres illustrent l'évolution du tourisme, ensuite, l'avis de professionnels du tourisme est demandé. Dans ce dernier point, il s'agit d'avoir leur regard sur le tourisme actuel et aussi leur opinion sur le design de services appliqué au tourisme.

3.1.Évolution du tourisme valaisan à travers les chiffres

Le tourisme, comme toute branche économique, a des indicateurs qui permettent d'établir une évolution. Dans ce point, ce sont la structure hôtelière et celle des remontées mécaniques qui sont analysées, afin de chiffrer l'évolution du tourisme en Valais. Ces deux aspects ont été choisis car ils concernent exclusivement le tourisme, ce qui n'est pas le cas d'autres branches comme la restauration.

Dans le secteur de l'hôtellerie et des établissements de cure valaisans, de 2005 à 2014, le nombre de nuitées a beaucoup fluctué, comme le montre le graphique ci-dessous.

Figure 1: Évolution des nuitées dans l'hôtellerie et établissements de cure de 2005 à 2014



Source: Observatoire Valaisan du tourisme, 2015a

On constate une hausse des nuitées jusqu'en 2008 et depuis elles n'ont cessé de baisser. Entre 2005 et 2014 une baisse totale de 8% a été enregistrée et si l'on compare la meilleure année (2008) à 2014, la diminution est de 17%. Celle-ci n'est pourtant pas généralisée au niveau national et international. En effet, selon les chiffres de l'Observatoire Valaisan du tourisme (2015b), le Valais est le seul à avoir essuyé un recul de ses nuitées en 2013, comparé à l'année 2012, comme le montre la figure 2.

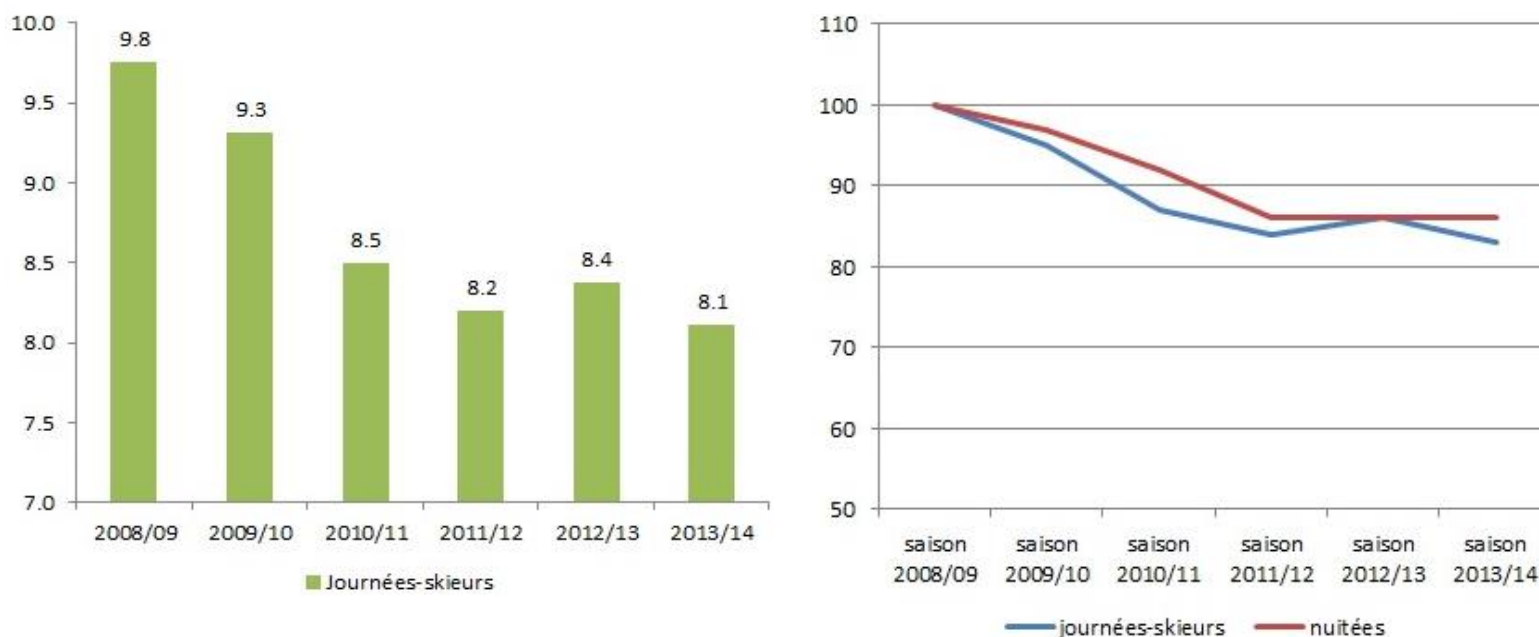
Figure 2: Évolution des nuitées hôtelières en comparaison avec d'autres régions touristiques

Région touristique	2013	2013 vs. 2012
Valais	3'887'712	-2.47% 
Grisons	5'160'975	+1.91% 
Oberland Bernois	3'649'333	+4.61% 
Salzburg	15'805'744	+3.92% 
Tirol	45'064'344	+3.52% 
Vorarlberg	8'747'843	+5.45% 

Source: Observatoire Valaisan du tourisme, 2015b

Parallèlement à cette baisse des nuitées, les journées-skieurs ont également diminué, comme le montre la figure 3. Il est intéressant de noter qu'elle commence à partir de l'année 2009/2010. L'Observatoire a donc établi un lien entre les nuitées et les journées-skieurs. Il est cependant difficile de savoir qui influence l'autre en premier (Observatoire Valaisan du Tourisme, 2014).

Figure 3: Évolution des journées-skieurs: comparaison entre la Suisse et le Valais et évolution comparée des journées-skieurs et des nuitées hôtelières en Valais



Source: Observatoire Valaisan du tourisme, 2014

Ce constat chiffré démontre la situation difficile dans laquelle se trouve actuellement le Valais, situation qui n'est pas généralisée dans toutes les régions touristiques. Cette baisse des journées-skieurs et des nuitées est problématique car elle signifie également des revenus moins conséquents, ce qui à long terme peut engendrer des faillites. De plus, au vu de la situation économique et politique actuelle, il est possible que le tourisme valaisan reste dans cette passe négative.

3.2. Le tourisme en Valais, situation ressentie par les professionnels

Cette partie est basée sur les interviews de quatre professionnels du tourisme qui analysent l'état actuel du tourisme selon leur ressenti. Ils sont tous directeurs d'office du tourisme. Ce choix a été fait car ces personnes doivent être au courant des changements qui peuvent affecter leur station et elles ont souvent un regard global étant donné qu'elles entretiennent des relations à la fois avec les prestataires et les politiques (la commune par exemple). Les personnes interrogées sont Monsieur Arian Kovacic, directeur de l'office du tourisme de Vercorin, Monsieur Joël Sciboz, directeur de Verbier Tourisme, Monsieur Sébastien Epiney, directeur de Nendaz Tourisme et Monsieur Vivian Mottet, directeur de Nax-Mont-Noble Tourisme. Le choix des offices du tourisme a été fait en fonction de leur particularité: Verbier et Nendaz pour leur renommée internationale ainsi que Vercorin et Nax pour représenter des stations de moins grande envergure. Les entretiens semi-directifs permettent d'analyser plusieurs thématiques dans les sous-chapitres suivants. En premier lieu, la situation politique et économique touristiquement parlant est décrite puis ils analysent l'image du Valais et l'avenir du tourisme valaisan dans dix ans. Par la suite, les forces et faiblesses du tourisme sont répertoriées et au final, la question du design de services et du tourisme est abordée. Le guide d'entretien se trouve à l'annexe I et le résumé des entretiens aux annexes II, III, IV et V.

3.2.1. *Situation touristique du Valais d'un point de vue économique et politique*

Actuellement, la situation économique, avec la fin du taux plancher et politique avec l'entrée en vigueur de diverses lois comme la Lex Weber, la loi sur l'aménagement du territoire et encore la nouvelle loi sur le tourisme, chamboulent le monde du tourisme et cela se ressent dans les paroles des interrogés.

Pour commencer, la situation économique est ressentie comme compliquée par tous. D'un point de vue global, les quatre directeurs sont d'avis de dire qu'il faudrait actuellement faire des investissements dans le tourisme, que ce soit dans les infrastructures ou dans d'autres domaines. Cependant, selon eux il manque des fonds et sans ces derniers, il est impossible d'avancer. Selon Monsieur Mottet « pour relancer la machine il faut investir mais la conjoncture actuelle, elle n'est pas pour l'investissement malheureusement » (V. Mottet, directeur de Nax-Mont-Noble Tourisme, communication personnelle, 28 avril 2015). Monsieur Kovacic centre plus le problème en proposant la création de fonds d'investissement pour l'hôtellerie et des subventions pour des projets intelligents. (A. Kovacic, directeur de Vercorin Tourisme, communication personnelle, 29 avril 2015). La

situation est donc ressentie de manière négative. On ne peut pas parler d'économie sans aborder de la décision de la Banque Nationale Suisse d'abolir le taux plancher, taux qui maintenait le franc à 1.20 pour 1 euro (Duvillard, 2015). Cette décision a été peu ressentie du point de vue des stations. En effet, à Nendaz et Verbier, aucune annulation n'a été effectuée mais un ralentissement des réservations s'est fait ressentir à partir du mois de janvier (S. Epiney, directeur de Nendaz Tourisme, communication personnelle, 29 avril 2015 & J. Sciboz, directeur de Verbier Tourisme, communication personnelle, 28 avril 2015). Cependant, d'après Monsieur Epiney, c'est « aussi à cause de la branche elle-même qui a beaucoup parlé de ce problème et plus on parle d'un problème [...] plus on le grandit. En fait, on fait fuir nos clients » (S. Epiney, CP, 29 avril 2015). Ce dernier point de « battage médiatique » est aussi vu de manière négative de la part de Monsieur Mottet, qui trouve que la Suisse est « devenue inexistante » pour l'Europe: comme elle est plus chère, elle ne va plus toucher ce marché et a donc décidé de se retirer (V. Mottet, CP, 28 avril 2015). À Vercorin et Nax, le franc fort ne s'est pas non plus fait beaucoup ressentir, d'une part car la clientèle est principalement suisse à Vercorin et le peu d'étrangers viennent quand même parce qu'ils sont en résidences secondaires, tout en consommant moins (A. Kovacic, CP, 29 avril 2015). Et d'autre part selon Nax, la Suisse est un pays cher et donc les personnes qui viennent en Suisse en ont les moyens et « la différence ils ne la voient pratiquement pas » (V. Mottet, CP, 28 avril 2015). Pour ces deux stations, la solution serait de faire de la Suisse un produit de qualité, voire de luxe. Cependant, selon eux, actuellement le pays n'est pas prêt à évoluer dans ce sens et cette qualité recherchée manque (A. Kovacic & V. Mottet, CP, 28-29 avril 2015). Monsieur Sciboz conclut la situation en déclarant « qu'il y a beaucoup d'événements extérieurs sur lesquels on n'a pas vraiment d'influence, sur lesquels on n'a pas de maîtrise, qui font que ça complique à chaque fois un petit plus la donne. » (J. Sciboz, CP, 28 avril 2015). Après ce premier bilan économique, il s'agit d'analyser la situation politique, plus précisément l'impact de la Lex Weber, et celui de la nouvelle loi sur le tourisme. La Lex Weber est vue par tous négativement. Le problème pour Nendaz est qu'il n'y a actuellement aucun modèle viable pour remplacer l'ancien (S. Epiney, CP, 29 avril 2015). Pour Vercorin, « un jour ou l'autre il aurait fallu le faire » mais la loi est trop directe, il manque un temps d'adaptation. Monsieur Mottet pense que cette loi est « dramatique » car elle va coûter des emplois et elle « va forcer des Suisses à acheter des résidences secondaires à des étrangers et donc la Suisse louant moins, ça va faire baisser les nuitées. [...] c'est l'effet pervers de la Lex Weber, c'est la vente aux locaux. » (V. Mottet, CP, 28 avril 2015). Malgré ces points de vue négatifs, il est vrai que l'économie générée par les résidences secondaires apporte peu et cette loi montre une volonté de garder le Valais intact. Elle renvoie une bonne image et comme qu'elle est actuellement en vigueur, elle peut apporter du positif. (A. Kovacic & V. Mottet, CP, 28-29 avril 2015). La loi sur le tourisme est

un avantage pour tous: elle donne plus de possibilités aux offices du tourisme, elle permet également de construire une vraie politique du tourisme et il s'agit d'un moyen d'avoir plus de financements. (A. Kovacic, J. Sciboz, S. Epiney & V. Mottet, CP, 28-29 avril 2015). Cependant, il manque un soutien aux communes via des conseillers en vue d'une professionnalisation de la mise en vigueur, selon Monsieur Kovacic (CP, 29 avril 2015).

Dans ce contexte changeant, il est intéressant de faire le bilan de la saison d'hiver 2014-2015 pour les quatre stations. Partout le bilan est mitigé, non seulement à cause des conditions cadres, des problèmes internes aux stations et de la fin du taux plancher mais aussi à cause de l'arrivée tardive de la neige et des week-ends de mauvais temps en fin de saison. Au vu des entretiens, le tourisme est actuellement dans une phase difficile, où un changement doit s'opérer dans un avenir proche. Avenir qui est d'ailleurs un des thèmes du prochain sous-chapitre.

3.2.2. *Image ressentie du Valais et son avenir dans dix ans*

Pour une destination, l'image qu'elle véhicule est importante et au vu des récents scandales liés au Valais (affaire Giroud, pollution au mercure,...) il est intéressant de savoir comment les stations ressentent l'image du Valais et quel avenir elles envisagent pour le tourisme valaisan.

L'image du Valais n'est ni bonne, ni mauvaise selon Messieurs Sciboz et Epiney. Les scandales font parler du Valais et cela reste donc de la publicité. De plus, si on regarde l'image d'un point de vue de l'étranger, c'est avant tout l'image de la Suisse qui compte, plus que celle du Valais (J. Sciboz & S. Epiney, CP, 28-29 avril 2015). Monsieur Kovacic est plus négatif, l'image du Valais et de la Suisse est pour lui, connotée comme chère et qui manque de qualité (A. Kovacic, CP, 29 avril 2015). Monsieur Mottet trouve qu'être connu ne suffit pas mais qu'il faut aussi avoir une offre qui suit et pour le Valais il faut se profiler sur une offre visant la nature, la culture et la tradition (V. Mottet, CP, 28 avril 2015). Concernant l'avenir du tourisme valaisan dans dix ans, les avis sont mitigés: pour Verbier, il est primordial de se tourner vers un tourisme doux et respectueux envers la nature, pour réussir (J. Sciboz, 28 avril 2015). Nendaz voit son avenir sereinement car la station propose de bonnes offres et « Les 4 Vallées » sont quatre sociétés rentables en hiver. Cependant, il faut tout de même rendre l'offre plus attractive et viable à l'avenir, surtout en été. Par contre, pour les plus petites stations, Monsieur Epiney émet quelques doutes concernant leur avenir. (S. Epiney, CP, 29 avril 2015). Pour Nax, une prise de conscience sur l'importance du tourisme doit être amenée au peuple et une fois que celle-ci faite, cela amènera un changement politique en faveur du tourisme (V. Mottet, CP, 28 avril 2015). Vercorin par contre ne pense pas que le tourisme changera d'ici dix ans, car selon Monsieur Kovacic, la structure autour du tourisme

valaisan est désorganisée et les politiciens ne connaissent pas assez la réalité du terrain pour pouvoir prendre de bonnes décisions (CP, 29 avril 2015).

Ces deux questions ont permis de sonder les interrogés sur leurs perceptions actuelle et future du Valais. Les avis sont très partagés selon les stations et chacun a son opinion, quasiment aucunes ne se rejoignent. Divergences qui ne sont pas partagées dans le prochain paragraphe, qui parle des forces et faiblesses du tourisme.

3.2.3. *Analyse des forces et faiblesses du tourisme valaisan*

Bien que quelques faiblesses aient déjà été relevées dans les paragraphes précédent, il est intéressant de faire une analyse des forces et faiblesses du tourisme valaisan, suite aux déclarations des interrogés. Le tableau ci-dessous en fait l'inventaire:

Tableau 1: Forces et faiblesses du tourisme valaisan

Forces	Faiblesses
Les paysages et la nature	Le système d'hébergement (trop de résidences secondaires et trop peu d'hôtels)
La culture (terroir et coutumes)	La cherté et la qualité qui va de pair n'est pas présente
Le climat	Le vieillissement des infrastructures
La palette d'offres variées proposées	L'accueil
La sécurité du pays	Le réseau de transport public pas assez poussé
La qualité de vie	La législation trop contraignante
L'accueil	Le nombre élevé d'organismes du tourisme
Le cadre légal	Le manque de moyens financiers
	Le manque de professionnalisme
	Le manque de soutien de la part des politiques et du peuple

Source A. Kovacic, J. Sciboz, S. Epiney & V. Mottet, CP, 28-29 avril 2015

Ce tableau n'est pas exhaustif et représente uniquement l'opinion des interrogés. Comme on peut le voir, quasiment toutes les forces, sauf la palette d'offres variées et l'accueil, sont des éléments sur lesquels les stations ont peu, voire aucune influence. En effet, la qualité de vie, la sécurité et le cadre légal relèvent de la situation suisse en général et la nature, le paysage, la culture et le climat sont des choses immuables. Bien sûr, il est possible de les préserver mais cela passe par des votations et des lois, sur lesquelles les offices du tourisme n'ont aucune influence. Concernant les faiblesses, certaines touchent les infrastructures existantes qui vieillissent. Comme abordé dans les précédents sous-chapitres, une volonté de se tourner vers un tourisme de qualité existe mais le manque de fonds est un réel problème et cela se ressent dans les faiblesses susmentionnées. Selon Monsieur Kovacic, il manque également un soutien professionnel, une structure qui aiderait les offices du tourisme, « un analyste du tourisme valaisan, qui fait le tour des stations » et qui donne des conseils sur la manière de travailler, de se positionner. « Au final le tourisme valaisan c'est une entreprise et chacun fait comme il veut », le problème est là, il manque un patron qui dirige cette entreprise. (A. Kovacic, CP, 29 avril 2015). L'accueil est vu à la fois comme une force et à la fois comme une faiblesse, car selon Monsieur Mottet, ce point relève du facteur humain et la personne qui accueille le touriste peut bien le recevoir ou non.

Cette liste des forces et faiblesses démontre le point de vue des directeurs des offices du tourisme et de ce qu'ils ressentent. Il est possible de la panacher avec d'autres études mais le but de ce chapitre et de se plonger dans la peau des offices du tourisme. C'est pourquoi, seul leur avis a été demandé. Après avoir fait le bilan du tourisme en Valais, les entretiens se sont tournés vers le design de services, solution qui pourrait l'aider.

3.2.4. *Le design de services et les stations*

Dans ce point, il s'agit de savoir si les stations interrogées connaissent le design de services et également si elles l'appliquent de manière consciente ou non.

Toutes les personnes interrogées connaissent plus ou moins le design de services, Vercorin et Nendaz s'étant toutes fois plus intéressées au sujet. Pour Nax et Verbier, ce sont «de nouveaux mots sur des choses qu'on faisait avant » (V. Mottet, CP, 28 avril 2015) et le design de services « est une approche de bon sens » dans le monde du tourisme où le client se doit d'être au centre (J. Sciboz, CP, 28 avril 2015). Du point de vue de l'application, Vercorin l'a fait avec la création de leur nouveau site Internet qui a été repensé en entier (A. Kovacic, CP, 29 avril 2015). À Nendaz, suite à une enquête de satisfaction, plusieurs problèmes ont été décelés et la station est actuellement en train de les corriger. Par exemple la mobilité a été repensée, deux parkings ont été construits, tout comme un funiculaire et le plan des bus a également été réaménagé pour faciliter la vie des clients (S. Epiney, CP, 29

avril 2015). Pour Verbier, l'application est quasiment systématique: « sitôt qu'on met quelque chose en place, [...] la première question qu'on se pose c'est comment procède le client, qu'est-ce qu'il veut, qu'est-ce qu'il va l'intéresser [...] et donc forcément on se met un petit peu à la pace du client et puis après [on réfléchit] à comment est-ce qu'il va procéder, [...] quelle va être sa démarche [...] pour lui simplifier la vie. » (J. Sciboz, CP, 28 avril 2015). Finalement, pour Nax, la station essaie de mettre en permanence le client au centre de leur priorité et actuellement, elle est en train de résoudre le problème de l'ouverture de son bureau. Étant une petite structure (2 employés qui forment un 120%), il faut qu'elle trouve une solution pour être ouverte les week-ends et pour être là quand le client se présente. Nax est donc en lien avec plusieurs partenaires de la station afin de se relayer pour accueillir les clients. (V. Mottet, CP, 28 avril 2015). Toutes les stations appliquent donc de manière plus ou moins poussée le design de services. Cependant, le processus en quatre étapes, expliqué au chapitre suivant, n'est pas forcément respecté et tous les concepts liés comme le fait d'être holistique, de placer des évidences, etc. ne sont pas respectés non plus. Il s'agit donc plus d'amélioration de service que de design de services à proprement parlé.

Ce chapitre a permis d'avoir l'avis de professionnels du tourisme sur le Valais touristique avec un bilan plus ou moins négatif et contrasté selon les sondés. Actuellement, pour tous, il est impératif de repenser le tourisme et le design de services peut être une solution qui apporterait une valeur ajoutée aux services. Le prochain chapitre parle justement de cette revalorisation de l'offre via le design de services.

4. Le design de services et le tourisme: les techniques de revalorisation de l'offre

Dans ce chapitre, le processus d'application du design de services est expliqué. Ensuite, pour chacune des étapes du procédé, des techniques sont présentées et quelques exemples d'application du design de services sur des entreprises non-touristiques sont donnés. Pour finir, ce chapitre s'intéressera à quelques services présents dans les stations de montagne et illustrent de quelle manière le design de services peut y être appliqué.

4.1. Le processus du design de services

Le design suit un processus et il est relativement aisé d'imaginer ce processus pour un objet physique, comme une voiture. Cela commence par une étude de marché puis, selon les préférences des futurs consommateurs, les designers imaginent et créent un modèle. Ensuite, les composantes techniques viennent s'ajouter au modèle, qui sera peut-être ré-imaginé selon les nouvelles contraintes. Pour finir un prototype est créé, testé et amené sur

le marché si tout fonctionne. Ce processus est linéaire et précis, or le domaine des services ne peut pas être aussi linéaire, de par sa nature. Cependant, il est possible d'appliquer ce processus « d'exploration – création – réflexion – implémentation » (Stickdorn, 2014c, p.124) au design de services. Pour cela, il faut comprendre que la structure du processus sera itérative et non linéaire, donc une étape du processus peut être revue à chaque moment. Bien sûr, il existe d'autre processus, plus ou moins longs pour structurer le design de services mais ce sous-chapitre se concentre sur l'explication de ces quatre étapes. (Stickdorn, 2014c, p.124-126).

4.1.1. *Étape une: l'exploration*

« Bien que le but du design de services soit de mettre le client au centre, le processus commence rarement avec le consommateur » (Stickdorn, 2014c, p.128). En premier lieu, il faut comprendre quelle est l'entreprise avec qui les designers travaillent et ce qu'elle recherche à travers cette intervention. Il faut aussi définir avec quels services l'on travaillera, car le design de services est co-créatif. Une fois que ces aspects sont éclaircis, il faut définir le problème de l'entreprise et savoir quelles sont les conséquences sur le client. Finalement, les designers doivent visualiser la structure et les acteurs qui entourent le service problématique. Bien que le client soit au centre du processus, le design de services va d'abord agir sur l'entreprise, car il s'agit de la source du problème. (Stickdorn, 2014c, p.128-129).

4.1.2. *Étape deux: la création*

Cette étape consiste à concevoir le nouveau design du service. Il faut donc imaginer le nouveau produit, le tester et l'adapter. D'après Stickdorn, il s'agit d'une étape souvent retravaillée et recommencée (2014c, p.130). Cependant, cela permet d'apprendre des erreurs commises et d'améliorer le design du service. Il est aussi très important de comprendre et d'identifier les motivations des clients, leurs besoins, leurs attentes mais aussi ceux des prestataires de service. Il faut également intégrer à cette phase du processus les clients, les prestataires, les employés, et toutes les personnes qui ont un parti pris dans le service proposé. Cela permet d'avoir la vision de toutes les personnes concernées pour arriver à une idée viable et holistique. (Stickdorn, 2014c, p.130-131)

4.1.3. *Étape trois: la réflexion*

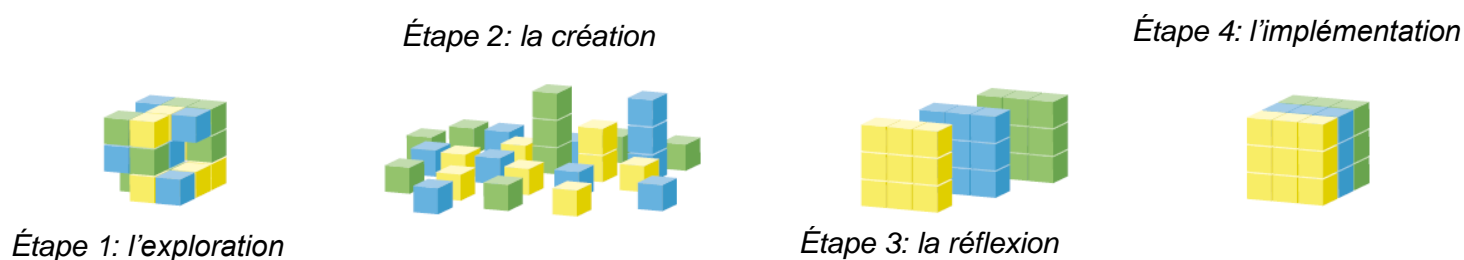
Après avoir imaginé des solutions à l'étape deux, il est temps de les tester. Il s'agit d'une étape difficile car contrairement à un produit tangible que l'on peut poser sur la table et dont demander leur avis à des clients, les services sont intangibles. Il va donc falloir mettre en condition les testeurs via des « storyboard », des jeux de rôles ou encore des vidéos afin

que les clients puissent visualiser le futur service dans un environnement proche de la réalité. Cette étape et la précédente sont liées, donc les designers font souvent des allers-retours entre les deux dans le but de trouver la meilleure solution. Ce sont les étapes les plus itératives du processus. (Stickdorn, 2014c, p.132-133).

4.1.4. *Étape quatre: l'implémentation*

L'implémentation du nouveau service va engendrer des changements managériaux et il est important que l'information sur ces changements soit communiquée dans toute l'entreprise mais aussi aux clients. Plus l'équipe de l'entreprise aura été impliquée dans les premières étapes du processus, et plus la transition se fera facilement et en douceur. Idéalement, une fois l'implémentation réussie, il faudrait refaire l'étape une, afin de vérifier que les problèmes sont véritablement résolus. (Stickdorn, 2014c, p.134-135). L'illustration ci-dessous image les quatre étapes du processus.

Figure 4: Les quatre étapes du processus de design de services



Source: Thisisservicedesignthinking.com, 2015

L'ensemble de ces étapes permet de résoudre un problème lié au service en le réinventant ou en le modifiant. Cependant, pour que ce soit une réussite, les cinq principes du design de services ne doivent pas être oubliés. Pour chacune de ces étapes, des techniques ont été développées pour aider les entreprises et les designers. Ces techniques sont par ailleurs, expliquées dans le point suivant.

4.2. Explications de diverses techniques du design de services

Dans cette partie, dix techniques utilisées dans le design de services sont expliquées et chacune de ces méthodes sont adaptées à une des quatre étapes du processus de design de services.

Pour la première partie, l'exploration, quatre techniques sont analysées. Le « shadowing » est une méthode qui permet au chercheur et au designer de se plonger dans la vie des clients ou dans celle des employés. Le but étant que le client ne se sente pas dérangé ou observé, ce qui pourrait fausser son comportement, c'est à l'aide d'appareils

photos et de caméras que les designers se fondent dans la vie des clients. Cette méthode sert à pointer les moments où des problèmes apparaissent et aussi d'avoir une vue holistique de tout le service. Cela permet d'identifier à quels moments précis, le consommateur est en contact, physique ou non, avec l'entreprise. (Kelly, Raijmakers & Van Dijk, 2014, p. 156). Une deuxième technique est la carte d'une journée client. Le but est de créer une carte, qui illustre la journée d'un consommateur, depuis la prise de contact avec l'entreprise jusqu'à la phase post-service. Dans un premier temps, cela permet de voir tous les points de contact que l'entreprise peut avoir avec le client. Si l'on prend par exemple la phase pré-service, où le client s'informe sur l'entreprise ce sont tous les canaux possibles qui devront être illustrés et analysés sur la carte, l'entreprise est-elle assez visible? Deuxièmement, cela permet aussi de montrer la satisfaction du client et où se situent les problèmes dans le temps. Il est important que la carte soit parlante pour tout le monde et qu'elle soit la plus complète possible. (Kelly et al., 2014, p. 158-159). Une autre technique est l'ethnographie mobile. Il s'agit de faire des études ethnographiques en s'aidant des nouvelles technologies comme les smartphones. Auparavant, les études ethnographiques concernant le tourisme avaient quelques lacunes. Premièrement, les données ne pouvaient pas être immédiatement analysées et deuxièmement, du fait de la complexité temporelle et spatiale du tourisme, les études menées étaient souvent limitées à un lieu précis, en raison des coûts qu'engendraient des études plus étendues. L'ethnographie mobile permet de résoudre ces problèmes. En effet, les données récoltées sur un smartphone ou une tablette, peuvent être directement envoyées à la centrale de recherche. Ensuite, l'étude n'est plus cantonnée à un seul lieu, le smartphone permettant une liberté de déplacement énorme et peu coûteuse. Cette méthode est très utile car elle place le consommateur au centre de la recherche et permet d'observer ses habitudes, ses préférences et sa satisfaction. (Frischhut & Stickdorn, 2012, p. 56-57). Une application a réellement été développée et s'appelle ExperienceFellow. À l'aide de son smartphone, le client peut noter les points de contact sur une échelle de Likert, allant de un à cinq et ajouter des photos, des vidéos ou du texte. Les points de contact sont définis par l'utilisateur lui-même. Cette application est utilisable aux trois phases du service: pré-service, service et post-service. L'analyse des données est faite par l'entreprise ServiceFollow, qui rassemble toutes les données. Il est donc possible de voir client par client quels sont les points positifs et négatifs (figure 5) mais aussi d'avoir une vision d'ensemble de la destination (figure 6) ou une vision par service. (Frischhut & Stickdorn, 2012, p.58-59). L'avantage de cette application est de permettre de construire une carte d'une journée client plus précise que celle expliquée plus haut. Elle peut mettre en avant des détails qui ne seraient peut-être pas apparus avec la version « papier » de la carte. (Frischhut & Stickdorn, 2012, p. 112).

Figure 5: ExperienceFellow: vision client



Source: Frischhut & Stickdorn, 2012, p. 91

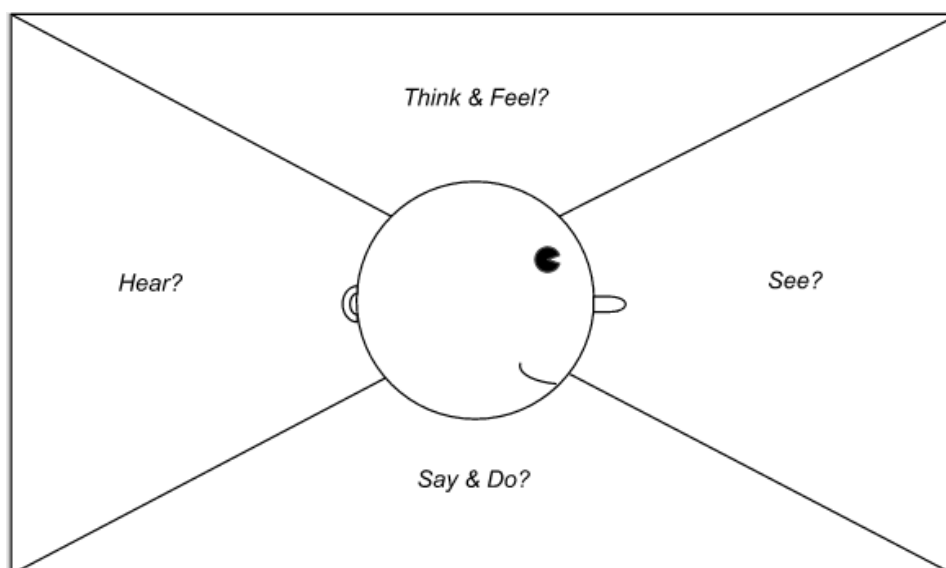
Figure 6: ExperienceFellow: vision d'ensemble



Source: Frischhut & Stickdorn, 2012, p. 83

La carte d'empathie est la dernière méthode abordée dans le cadre de l'étape une. Comme son nom l'indique, elle a pour but de mieux comprendre le client. La figure 7 illustre à quoi ressemble cette carte. Quatre cadrans sont présents et permettent de comprendre ce que le client dit, quels sont les mots qu'il utilise et ce qu'il fait réellement comme action, tout comme ce qu'il pense et ce qu'il ressent, ce qu'il voit et ce qu'il entend (publicité, bouche-à-oreille) sur l'entreprise. Il s'agit d'un outil utile dans la synthèse de ce que les designers auront appris grâce à d'autres méthodes. Au final, les besoins du client, émotionnels ou physiques, sont identifiés et cela permet de définir le champ d'action des designers. (Institute of Design at Stanford, 2010, p.15).

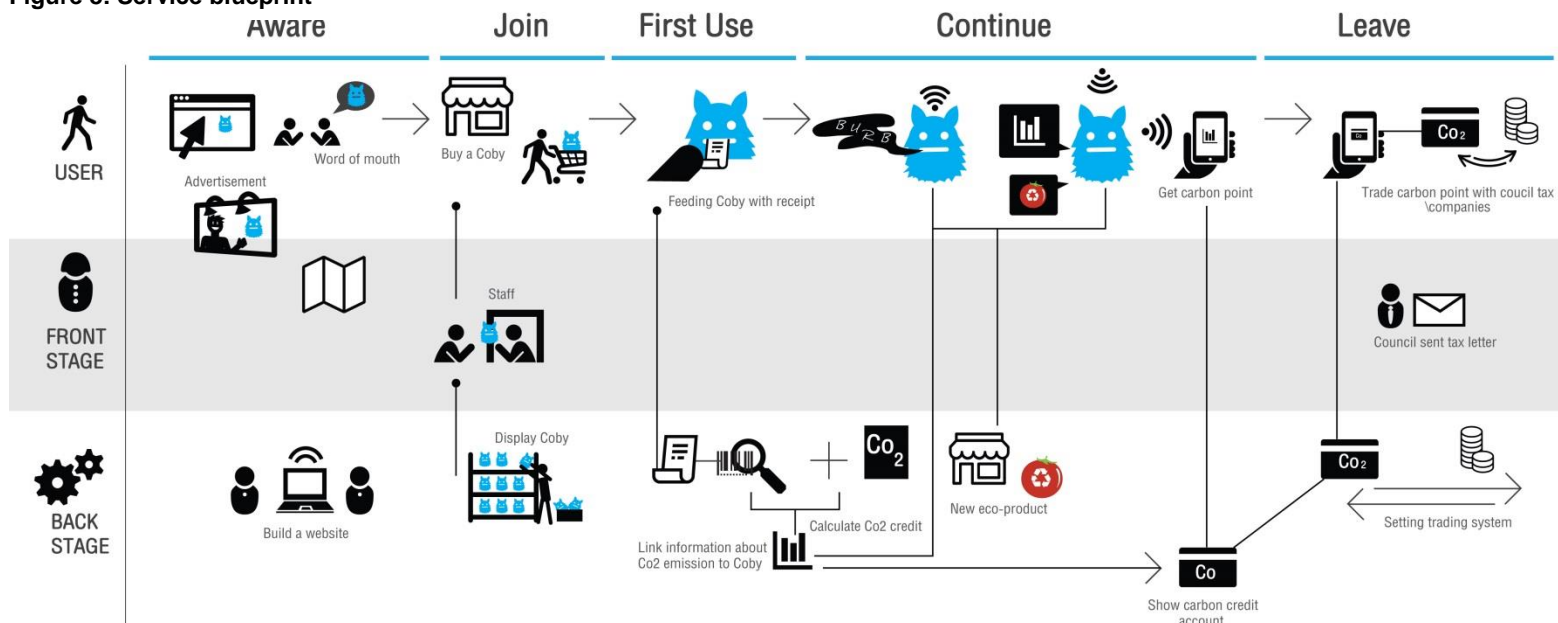
Figure 7: Carte d'empathie



Source: BigVisible Solution, 2012

Dans les phases de création et de réflexion, quatre méthodes sont expliquées. « Et si... » est une méthode utilisée dans ces phases, qui permet de s'ouvrir à de nouveaux horizons, d'explorer d'autres idées. La question posée, commençant par « et si » ne doit pas se focaliser seulement sur un service précis mais doit permettre aux entreprises de se préparer à un changement de grande envergure. Par exemple: et s'il était possible de savoir où se situe tes meilleurs amis, grâce au smartphone? Explorer ces situations aide à comprendre comment l'entreprise s'adaptera aux changements, ce qui est fait correctement et ce qui pourrait être amélioré. Il s'agit d'une méthode de réflexion plus que de création. (Kelly, et al., 2014, p. 182-183). La deuxième méthode consiste à modéliser, à l'aide de figurines, l'entreprise et les services offerts, « desktop walkthrough » en anglais. Cette technique permet de visualiser quels sont les points de contact et aussi comment se passe le service avec les changements imaginés. La même scène peut être jouée et rejouée maintes fois avec les nouvelles idées générées lors de la mise en scène. Cela permet d'améliorer le scénario de base, de remarquer si d'autres problèmes surviennent et, dans un principe de co-crédation, de parler un langage commun afin que toutes les personnes impliquées (client, entreprise,...) le soit vraiment et remarquent le changement que les designers ont imaginé. (Kelly, et al., 2014, p. 190-19). Une autre méthode est le « service blueprint ». Cette méthode sert à spécifier et détailler chaque aspect d'un service, du point de vue de l'utilisateur, de l'entreprise et des autres personnes concernées. Souvent, ce plan est fait conjointement avec tous les services, afin que personne ne soit oublié. Cela permet aussi de se rendre compte des responsabilités de chaque département. Ce plan devrait être revu fréquemment. Il permet de révéler les zones cruciales et les chevauchements ou les répétitions entre les services. (Kelly, et al., 2014, p. 204-205). La figure ci-dessous montre un exemple de « service blueprint » pour un projet de calculateur de CO₂ (imfythx.com, 2014).

Figure 8: Service blueprint



Une dernière technique, ressemblant fortement au « desktop walkthrough » est la théâtralisation. Il s'agit donc de jouer le nouveau scénario inventé par les designers de manière réelle. Une dimension supplémentaire vient s'ajouter, l'émotionnel. En jouant la situation, les acteurs sont capables de transmettre leurs émotions et leurs sentiments, décryptés entre autre grâce au langage corporel. (Kelly, et al., 2014, p. 194-195). Dans la phase d'implémentation, on retrouve la méthode du storytelling, qui consiste à partager de manière narrative le nouveau concept, que ce soit pour les clients ou pour l'entreprise (Kelly, et al., 2014, p. 202-203). Le storytelling peut aussi aider les personnes à visualiser la démarche de design. C'est un puissant outil marketing car les histoires sont mémorables et engageantes. (Design Research Techniques, s.d.). La dernière technique à être expliquée est celle du modèle d'affaire. Établir un modèle d'affaire à la fin du processus de design, permet de décrire et d'analyser, les changements survenus dans l'entreprise et de voir quels sont les nouvelles plus-values de l'entreprise. (Kelly, et al., 2014, p. 212)

Il va sans dire qu'il existe beaucoup plus de méthodes que les dix expliquées ci-dessus. Cependant, ce sous-chapitre a permis d'illustrer quelques techniques fréquemment utilisées dans le processus de design de services et son interdisciplinarité. Cela a également montré l'étendue des méthodes, que ce soit du théâtre ou une chose de plus scolaire comme un plan. De plus, cette partie a répondu au premier objectif qui était d'illustrer par quelles méthodes le design de services contribue à augmenter la valeur ajoutée de l'offre. Ci-dessous, quelques exemples d'application des différentes techniques sont donnés, afin de mieux comprendre comment elles fonctionnent.

4.3.Exemples d'application de design de services

Dès lors où la définition du design de services a été donnée, que les méthodes ont été expliquées, il est temps d'illustrer concrètement la manière dont le design de services fonctionne avec quatre exemples d'application à des entreprises non touristiques.

Le premier exemple est la clinique dentaire Hello Smile. Ce cabinet a été entièrement repensé « pour offrir un service axé sur la prévention » (Design de services, 2015a). Les designers ont observé les clients, souvent des familles avec enfants, peu enclines à aller chez le dentiste et finalement, tout le cabinet a été redessiné dans l'idée de raconter une histoire aux enfants, pour qu'ils se sentent plus à l'aise et moins soucieux. Ci-dessous, les figures 9 et 10 illustrent l'intérieur coloré et ludique du cabinet Hello Smile.

Figure 9: Hello Smile: un cabinet dentaire repensé pour les enfants



Source: Design de services, 2015a

Figure 10: Intérieur du cabinet Hello Smile



Source: Design de services, 2015a

La communication, le design, l'identité de la marque, tout a été revu dans un souci de cohérence. Ici le design de services a permis à une clinique dentaire de se concentrer sur le point de vue du client, afin de s'y adapter et de lui proposer une nouvelle manière de concevoir une visite chez le dentiste (Design de services, 2015a). « Les codes formels d'Hello Smile s'émancipent complètement de ceux du milieu médical pour véhiculer des messages immédiats et adéquats, accueillants et ludiques, servant une démarche préventive plutôt que curative. » (Design de services, 2015a). Le deuxième exemple est celui d'un fast food qui a décidé d'améliorer son service pendant les heures de grande affluence. Pour ceci, une analyse poussée de la clientèle a été établie afin de sortir des typologies de clients. Ensuite, l'architecture même du restaurant a été reconçue et des zones business, massages, ainsi qu'une aire de jeux et une aire sociale ont été ajoutées. Ces nouveaux aménagements ont deux fonctionnalités: permettre au client de patienter et d'amener une nouvelle clientèle en dehors des heures de pointe. (Door to innovation, 2015). La pharmacie du futur est un concept pensé par l'agence Experientia, spécialisée en design d'expérience et d'innovation à Milan. L'entreprise pharmaceutique CVS, chaîne américaine présente mondialement, a demandé l'aide de designers afin de réinventer l'expérience en pharmacie. À travers diverses recherches ethnographiques sur les différents types de clients, sur les pharmaciens et aussi grâce à l'analyse de tous les points de contact existants, Experientia a conçu un nouveau type de pharmacie, qui correspond aux besoins de chacun, avec plus d'intimité et des espaces pour les enfants qui accompagnent leurs parents. (Experientia, s.d.). Pour finir, le dernier exemple est la plateforme Last.fm. Last.fm est un service d'écoute de musique en ligne, qui se démarque des autres concurrents par le fait que la plateforme est alimentée entièrement par les utilisateurs, via leur bibliothèque de musique. Ce site, en plus de créer une communauté, permet aux utilisateurs de trouver leurs voisins musicaux, c'est-à-dire les personnes qui partagent les mêmes goûts musicaux ou la même chanson

préférée. Les administrateurs collectent aussi des informations sur la musique écoutée par les utilisateurs afin de leur transmettre des informations ciblées. Ce produit est « conçu à partir de l'analyse très fine des besoins, envies et des comportements d'un amateur de musique. En intégrant ainsi dans un même service tout ce qui peut faciliter l'écoute, la découverte et le partage, l'usager peut avoir une expérience musicale dense et complète. » (Design de services, 2015b)

Ces exemples illustrent quelques bonnes pratiques du design de services appliquées à des entreprises non touristique. Dans le chapitre suivant, l'intérêt est porté sur les entreprises touristiques et le design de services. Le but est d'illustrer, pour quelques secteurs du tourisme, des approches ou des exemples qui peuvent être mis en place dans des stations valaisannes.

4.4. Approches et exemples de design de services appliqués au tourisme

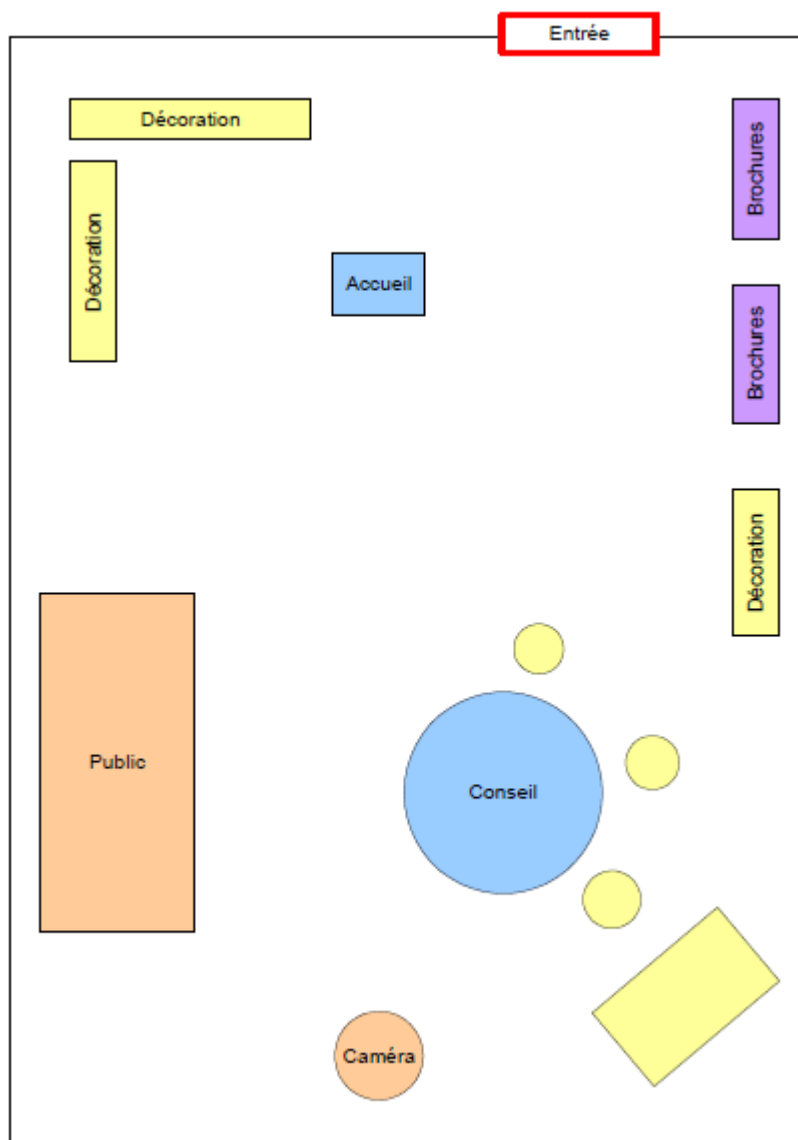
Le tourisme est un monde complexe qui a besoin de se réinventer et le design de services peut l'aider. Dans ce chapitre, le design de services est appliqué aux acteurs principaux qui constituent une destination touristique alpine à savoir les offices du tourisme, l'hébergement, les infrastructures et les moyens de transport. Ces exemples sont des pistes et des idées de mises en application du design de services au tourisme.

4.4.1. Les offices du tourisme

Les rôles principaux des offices du tourisme sont l'information et l'accueil des hôtes, le marketing et l'animation des stations qui ont évolué ces dernières années (Tschopp, 2013, p.119). Selon Nanchen, « un client peut séjourner dans une région sans jamais avoir eu aucun contact avec un collaborateur d'un office du tourisme » (2011, p.1), car les technologies existantes permettent de se renseigner facilement sur un endroit. La fonction d'accueil perd donc de son importance et le rôle même de l'office du tourisme doit être repensé; quelle plus-value apporter à cet organisme afin qu'il ne devienne pas obsolète? Dans sa thèse de Master, Nanchen a pris l'exemple de la destination de Crans-Montana, et à l'aide du design de services, a repensé le fonctionnement de cette institution. Le processus a été le suivant: à l'aide d'interview, il a pu identifier le problème à résoudre, à savoir quel est le rôle d'un office du tourisme actuellement et quelles sont les attentes des clients. À la suite d'entretiens semi-directifs avec des clients et des membres du personnel, il s'est avéré que le touriste aimerait plus que de simples conseils, il veut de la personnalisation. Le rôle d'accueil doit donc évoluer dans ce sens, donner à l'hôte plus d'attention, un produit sur mesure que le client et les employés auront coproduit grâce à une compréhension mutuelle. (Nanchen, 2011, p. III). Ensuite, pour la phase de création, Nanchen a utilisé la méthode de

la théâtralisation pour repenser le concept et le tester. Il en est arrivé à la conclusion que l'aménagement de l'espace avait également son importance dans la satisfaction générale du client. La figure 11 représente l'aménagement qu'il a pensé. Le point « accueil » est un bureau haut, l'employé est donc debout et peut accompagner le client dans sa visite. Les brochures permettent au client de « faire son marché » et situé stratégiquement, l'employé peut facilement proposer de l'aide. Ce premier point relève réellement de l'accueil et de l'aide afin de trouver la bonne information.

Figure 11: Réaménagement d'un office du tourisme



Source: Nanchen, 2011

Le bureau « conseil » permet aux hôtes et aux collaborateurs d'approfondir l'échange à l'aide d'un ordinateur et propose une place pour déplier un plan par exemple. « Le client doit apprécier le savoir-faire du collaborateur » (Nanchen, 2011, p.28). Il faut donc que le conseiller ait de la matière personnalisée à donner à l'hôte. (Nanchen, 2011, p.22-19).

Toute la disposition a été conçue pour faire vivre une vraie expérience au consommateur. Certains postes ont été repensés, comme la distinction entre accueil et conseil et cela permet de redonner un sens à ce métier pour éviter sa sous-utilisation, voire sa disparition. La personnalisation de ce service ajoute une valeur qu'Internet ne possède pas et donc le design de services peut rendre son rôle aux offices du tourisme et aux organismes de management de destination (Travel2.0, s.d.a). D'ailleurs Travel2.0 s'est aussi penché sur la question des offices du tourisme lors de « Missouri Association of Convention & Visitor Bureaus Annual Conference ».

Le sujet de cette conférence était de savoir quel est le rôle des offices du tourisme face au monde digital et par quels moyens les maintenir ouverts. La solution imaginée a été de fermer les bureaux pour en créer des mobiles. À la façon des « food trucks », ce n'est plus le visiteur qui vient à l'office du tourisme mais l'inverse. À l'aide d'un petit bus, d'une vieille ambulance ou autre, l'office du tourisme mobile sillonne la ville et renseigne les passants, comme l'illustre la figure 12. Il est littéralement là où les clients sont et là où ils en ont besoin. Les applications mobiles deviennent alors moins importantes car cette solution offre la possibilité aux clients d'avoir le renseignement dont ils ont besoin de manière personnalisée et réelle. De plus, cela diminue un des coûts de l'entreprise: la location d'un bureau. (Travel2.0, s.d.b).

Figure 12: Offices du tourisme mobiles

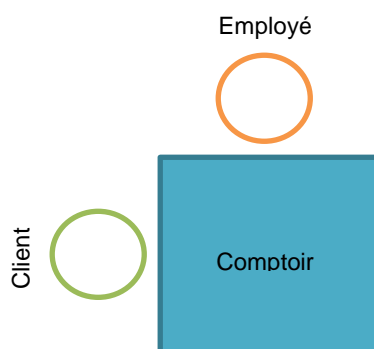


Source: Shankman, 2013

4.4.2. L'hébergement

Dans certaines grandes chaînes hôtelières, le design de services a été sollicité afin de répondre au mieux aux besoins des clients et les résultats obtenus sont facilement transposables à une station de montagne. Suite à la technique de la carte journée client, un hôtel a pu constater que le processus de check-in était un point très insatisfaisant pour le client. De ce fait, l'équipe de design de services a prototypé un nouveau comptoir pour les check-in: à la place d'être long et haut, le comptoir est plus petit, invitant à plus d'intimité et de convivialité entre les deux personnes face à face. Ce dernier point, suite au test, a posé problème. En effet, les clients tendaient toujours le cou afin de vérifier les informations que l'employé notait sur son ordinateur. L'équipe a donc revu son prototype afin que les personnes soient positionnées l'une à côté de l'autre, séparées par l'angle du comptoir, comme l'illustre la figure 13. De ce fait, l'aspect austère de ce processus est effacé et cette proximité installée permet de nouer un contact et convient au client, qui a le droit de regard sur les informations prises. (Beesley, 2014, p.63).

Figure 13: Modèle d'un comptoir de check-in



Source: Illustration de l'auteure

Le design de services sert à l'existant, comme l'a montré l'exemple ci-dessus, mais aussi au nouveau. Par exemple, le groupe Virgin a voulu diversifier son offre en construisant un hôtel et, dès la conception du complexe, l'équipe Engine, spécialisée dans le design de services, a pris part au processus. Le but était de créer l'identité de l'hôtel et aussi les services, avec une vision client de A à Z. Pour répondre à cette vision et se démarquer, l'équipe a choisi de créer un hôtel avec une approche communautaire et non exclusive, pour délivrer une expérience au client hors du commun. (Engine, s.d.). Les chambres, la climatisation et le room service sont contrôlables par smartphone, un coin beauté a spécialement été aménagé pour amener plus de confort au client et tous les prix sont transparents pour éviter de mauvaises surprises au check-out (Virgin Hotels, s.d.). Au final, Virgin Hotel et l'équipe d'Engine, ont réussi à créer ensemble une marque en parfaite harmonie avec les services

proposés, le design, l'identité et la communication autour de la marque. Un autre exemple de design de services appliqué à l'hébergement est le phénomène AirBnB, apparu en 2008. Conçue par Joe Gebbia, Brian Chesky et Nathan Blecharczyk, cette plateforme Internet propose aux touristes de dormir non plus dans un hôtel, mais chez l'habitant. AirBnb répond au « besoin de renouveler les pratiques du voyage de courte durée pour offrir une alternative à l'hôtel » (Design de services, 2015c). Les clients ont donc été entendus et une solution leur a été proposée. Cependant, les touristes ne sont pas les seuls gagnants, puisque les loueurs génèrent également un revenu par ce biais. Tout a été « conçu pour que l'expérience soit sans effort pour l'utilisateur » (Design de services, 2015c). La plateforme est simple d'utilisation et un climat de confiance a été instauré par le biais de partage d'expérience via les commentaires ou par les renseignements fournis sur les profils d'utilisateurs. (Design de services, 2015c).

4.4.3. *Les infrastructures touristiques*

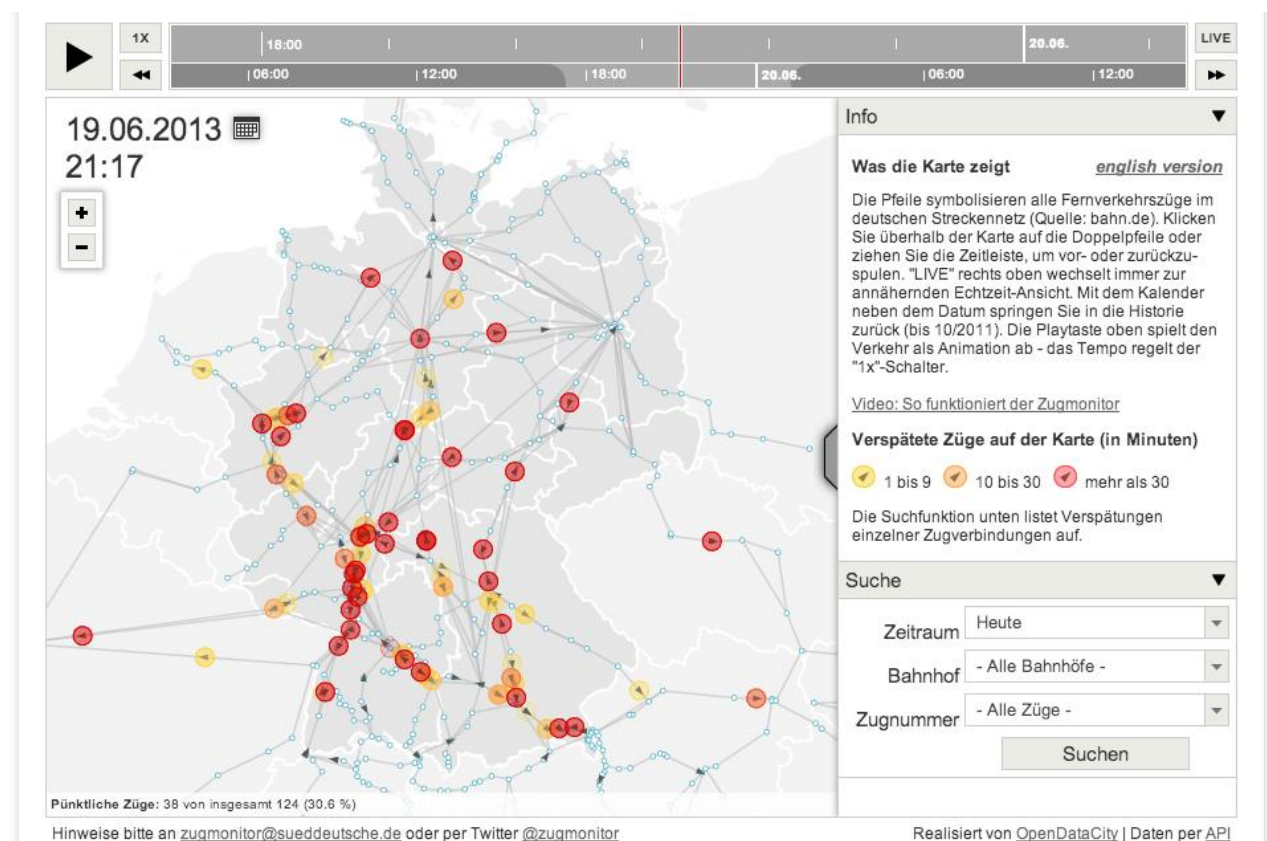
Pour les infrastructures touristiques comme une piscine, des remontées mécaniques ou un parc d'aventure, un processus intéressant à utiliser est la courbe de valeur. Cette technique consiste à évaluer « la valeur de l'offre qu'une entreprise propose à ces clients » (Sarrasin, 2013) et ce, avec des critères précis et une échelle de valeur. Ce qui est intéressant dans ce procédé est qu'il est possible de faire de même avec ses concurrents, afin de voir quels sont leurs points forts et faibles. Après cette analyse, les caractéristiques que les concurrents n'ont pas et que l'entreprise pourrait avoir doivent être trouvés. De ce fait, une différenciation entre ses concurrents peut être établie. Il est également possible d'améliorer ces prestations dans le but d'en augmenter la valeur. (Sarrasin, 2013). Cette méthode est donc dans la phase d'exploration, permet de synthétiser le marché et de comprendre ses concurrents, et aussi de trouver une niche ou une caractéristique propre à l'entreprise. Dans le domaine touristique, elle est facilement applicable à tout type d'infrastructures.

4.4.4. *Les transports*

Les transports sont une part importante du voyage touristique et des exemples de design de services pour le train, pour les métros et pour l'avion sont donnés ci-après. Un premier exemple est celui de la compagnie Danish Rail, en collaboration avec Live Work, une société de design de services. Leur objectif était d'augmenter la qualité du service des clients, de la prise de décision du voyage en train jusqu'à l'arrivée à la destination voulue, mais aussi d'avoir un impact économique élevé au niveau de l'entreprise. La principale technique utilisée, était le « shadowing », à l'aide notamment de vidéos. Au final, Live Work a identifié 25 cas de figure possibles lors d'un voyage en train et avec Danish Rail, ils ont imaginé des

solutions autant sur le court terme que sur le long terme. Le rendu à la compagnie de transport a été un tableau de bord qui décrit par quelle solution commencer et comment l'appliquer. L'action est planifiée sur quatre ans et, d'après Live Work, la compagnie a actuellement les ressources nécessaires pour mettre en œuvre le processus. (Live Work, 2015a). Un autre exemple d'application au monde ferroviaire est celui de Zugmonitor développé en Allemagne par la compagnie OpenDataCity. Ce concept a pour but de renseigner les passagers sur tous les mouvements ferroviaires. Cette application mobile a été créée en réponse à l'agacement des clients qui n'ont pas de vision d'ensemble du réseau. En effet, dans les gares, lors d'annonce de retard, la vision est centralisée sur le lieu de départ et ne permet pas de savoir si le retard est généralisé ou à quoi il est dû. Zugmonitor répond à ce problème en affichant la carte ferroviaire de l'Allemagne avec l'avancée des trains en temps réel. À l'aide de couleurs, les retards ou annulations sont indiqués, comme le montre la figure 14. (Afsa, 2013, p.77).

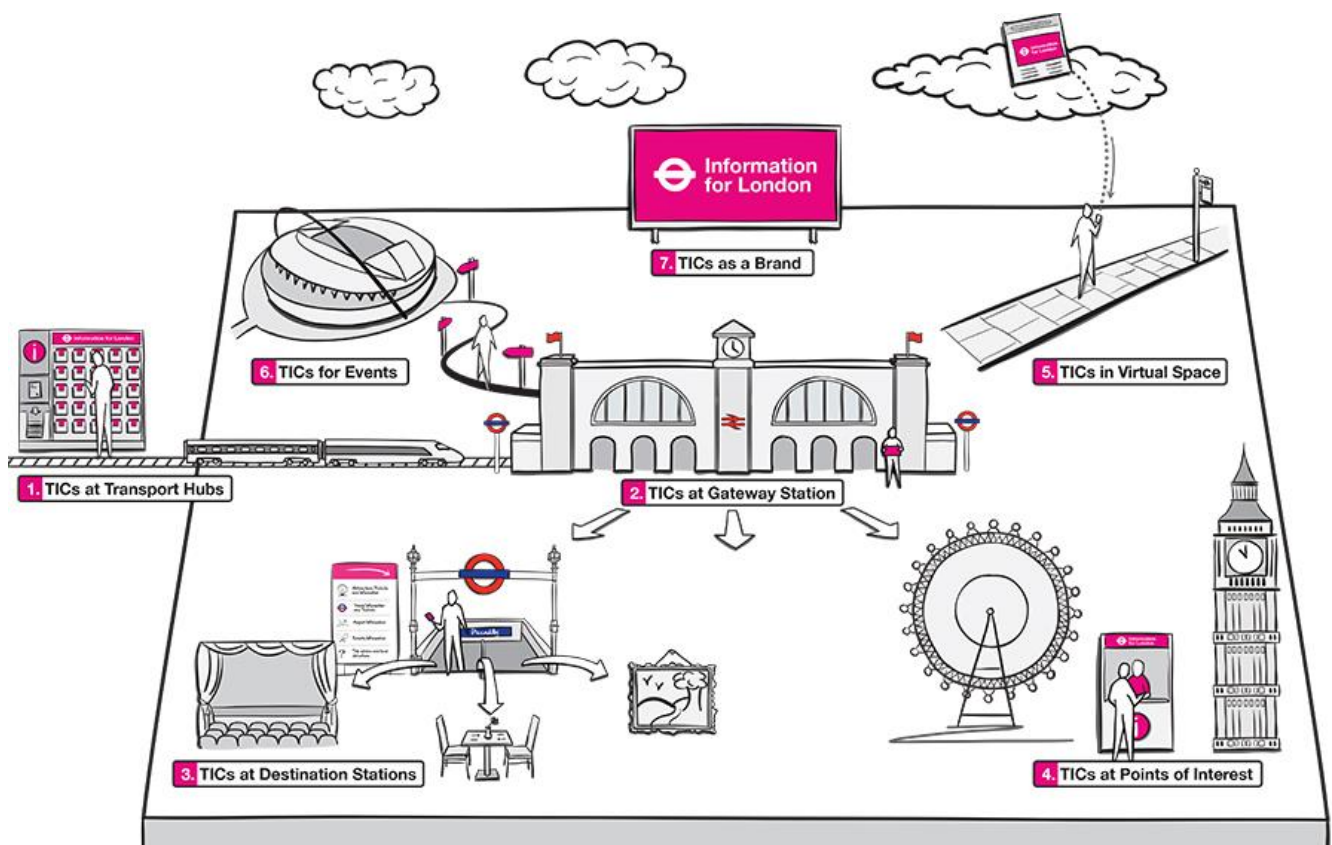
Figure 14: Zugmonitor



Source: OpenDataCity, s.d.

La compagnie de métro londonienne Transport for London possède des centres d'information de voyage ou Travel Information Centers, qui ont pour mission d'aider le touriste à se retrouver dans le réseau souterrain. Ces centres sont donc souvent localisés près des bouches de métro et sont jugées très utiles par les touristes perdus qui peuvent se retrouver via cette aide. Cependant, Transport for London s'est rendu compte que ces centres étaient sous-utilisés et devraient aider plus de monde. La compagnie a donc fait appel à Live Work pour résoudre ce problème. Après une centaine d'entretiens, il s'est avéré que la compagnie de transport était vue comme une marque « officielle » et de « confiance » (Live Work, 2015b). Il était donc impératif qu'elle accompagne les voyageurs du début à la fin de leur séjour. Le champ d'action des centres s'est donc élargi et en plus d'être présents à la sortie des métros, ils aident aussi le touriste dans ses visites de monuments ou dans l'organisation d'événements. (Live Work, 2015b). La figure ci-dessous illustre les nouvelles compétences acquises par les centres.

Figure 15: Centre d'information voyageur



Source: Live Work, 2015b

La compagnie aérienne Virgin Atlantic, avec l'aide du groupe Engine, a conçu le nouvel espace qu'elle allait occuper au terminal trois de l'aéroport de Heathrow, dès 2008. Plusieurs techniques comme le « shadowing » ont été utilisées auprès des clients afin de comprendre les attentes qu'ils avaient et créer une expérience qui soit aussi bonne en vol, qu'au départ ou à l'arrivée. Les premières classes et la classe économique n'ayant pas les mêmes exigences, deux concepts ont été imaginés, afin de répondre aux besoins distincts de ces deux sections. Ensuite, un travail commun avec les architectes et les membres des groupes Virgin et Engine a commencé pour la conception de l'espace. En définitive, pour la première classe, la fluidité du poste de contrôle a été améliorée et pour la classe économique « c'est la mise en place d'équipes au sol destinées à accompagner les passagers et à les former à l'utilisation des bornes d'enregistrement qui a caractérisé la nouvelle expérience » (Body, 2014, p.535). Ce travail a porté ses fruits puisque « le taux de satisfaction (bon à excellent) est de 97 %, pour les passagers de 1^{ère} classe, et de 89 % pour les autres. » (Body, 2014, p.535).

Les exemples ci-dessus ne montrent qu'une partie des possibilités qu'offre le design de services au monde du tourisme. Toutes les activités ou les infrastructures peuvent être repensées mais il ne faut pas oublier la cohésion d'ensemble de la destination. Il s'agit d'un des principes de base du design de services: l'approche holistique. Un des objectifs est aussi de personnaliser le service selon le client, il ne faut donc pas aller chercher des idées chez les autres et les appliquer à une destination. Tout le processus et les principes doivent être respectés. Ce sous-chapitre a donc illustré des exemples et des idées d'application possible pour le tourisme mais ce n'est pas une science exacte. Ce qui a fonctionné pour ces entreprises ne fonctionnera peut-être pas pour une autre.

Ce chapitre, a montré premièrement le processus du design de services, puis les diverses techniques apparentées à ce processus. Il a aussi expliqué de quelle manière le design de services pouvait s'appliquer, que ce soit au monde du tourisme ou non. Les trois dernières parties ont répondu au premier objectif du travail qui était de comprendre comment le design de services pouvait s'appliquer aux destinations de montagne, en donnant des exemples et des méthodes théoriques. Ce chapitre a aussi répondu en partie au deuxième objectif en prouvant par des illustrations que le design de services est applicable au tourisme. Il est alors intéressant de voir quels sont les avantages et inconvénients de leur mise en commun.

5. Le design de services et le tourisme: quels sont les avantages et les difficultés de leur mise en commun?

Les exemples du chapitre précédent, illustrent en quoi le design de services peut être utile au tourisme. Mais quels sont réellement ses avantages et ses difficultés, en tant que concept touristique? Ce chapitre répond à cette question et pour finir, quelques solutions sont explorées afin que le design de services et le tourisme s'intègrent au mieux.

5.1. Les avantages du design de services

Les avantages du design de services se partagent en deux catégories: la connaissance de la clientèle et l'impact sur l'entreprise.

Lors des entretiens avec les directeurs d'office du tourisme, la question des avantages et des inconvénients du design de services appliqué au tourisme leur a été posée. Pour Monsieur Epiney, un des avantages qu'il voit à travers le concept est l'adaptation de l'offre au client. En effet, le concept permet de mieux connaître les clients et leurs besoins, ce qui en définitive donne la possibilité à l'entreprise d'offrir un produit adéquat (S. Epiney, CP, 29 avril 2015). Cette adaptation de l'offre permet de recentrer le service autour du client et de lui proposer un service personnalisé dans un monde qui est devenu de plus en plus standardisé et industrialisé (Beesley, 2014, p.53). Du côté des entreprises, pour Monsieur Mottet, le design de services permet de mettre en scène un produit et dont le coût peut être reporté sur les clients. L'impact économique pour l'entreprise est donc l'un des avantages du design de services. (V. Mottet, CP, 28 avril 2015). Cet impact économique est induit par l'augmentation de la valeur du produit, elle-même induite par la connaissance claire et profonde de l'expérience touristique que vit le client (Travel2.0, s.d.a.). Selon Frischhut et Stickdorn, cette augmentation de valeur correspond bien entendu aux besoins des clients mais peut également améliorer les conditions de travail des employés par un apport financier supplémentaire et par l'implémentation d'une stratégie viable dans l'entreprise (2012, p.124). Le tableau 2 illustre quels sont les avantages d'une approche de design de services pour le projet, pour l'entreprise et pour le client. Les données de bases étaient en anglais et l'auteure les a traduites librement.

Tableau 2: Bénéfice du design de services

Bénéfices pour le projet de design de services	Bénéfices pour les clients ou utilisateurs	Bénéfices pour la/les organisation/s
Amélioration du processus de créativité		
<p>Meilleures idées avec plus d'originalité et de valeur pour l'utilisateur</p> <p>Meilleure connaissance des clients ou des utilisateurs</p> <p>Génération d'idées meilleures par la co-crétation entre les clients, les utilisateurs et les employés</p>		<p>Amélioration de la créativité</p> <p>Focus centré sur les utilisateurs et clients</p> <p>Meilleure coopération entre les différentes organisations, personnes et disciplines qui délivrent le produit</p>
Amélioration du service		
<p>Plus haute qualité de service</p> <p>Plus d'innovations réussies et réduction des risques pour l'entreprise</p>	<p>Meilleures approches entre le service et les besoins des clients</p> <p>L'expérience du service est améliorée</p> <p>Augmentation de la qualité du service</p> <p>Les services sont plus différenciés</p>	
Amélioration du management de projet		
<p>De meilleures décisions sont prises</p> <p>Réductions des coûts et des délais de mise en commercialisation</p> <p>Amélioration continue</p>		

Amélioration des effets sur le long-terme

	<p>Satisfaction plus élevée des clients</p> <p>Plus de loyauté</p>	<p>Innovations plus réussies</p> <p>Amélioration des processus, des pratiques et des capacités d'innovation</p> <p>Plus d'enthousiasme pour l'innovation et les changements</p> <p>Amélioration des relations entre clients et fournisseurs</p> <p>Amélioration des relations publiques</p>
--	--	---

Source: De Koning, Manschot & Steen, 2011, p. 58

Comme l'illustre ce tableau, les bénéfices du design de services dans un projet sont aussi visibles dans la phase de création et d'implémentation, avec l'amélioration de la créativité et du service, que dans l'entreprise elle-même, avec l'amélioration de la gestion de projet et des effets sur le long terme. Cette illustration permet d'avoir une vision simple et globale des avantages du design de services appliqué à une entreprise. Bien sûr, les autres bénéfices cités, que sont l'adaptation et la personnalisation de l'offre, le recentrage sur le client et l'impact économique dû à l'augmentation de valeur et à la connaissance claire et profonde de l'expérience touristique, se rajoute à ce tableau. À la fin, les avantages de ce concept sont multiples et partagés entre tous les acteurs. Même si l'un des principes du design de services est de mettre le client au centre, l'entreprise n'est pas délaissée et ses intérêts sont aussi pris en considération. « Pour une destination touristique, le design de services est un cadre pour atteindre une compréhension empathique de l'expérience touristique » (Travel2.0, s.d.a).

Ce sous paragraphe a montré quels étaient les avantages du design de services appliqués aux entreprises. Ici, aucune distinction n'a été faite entre entreprises touristiques ou non car les avantages sont les mêmes. Dans le sous-chapitre suivant, sont abordées les difficultés de la mise en commun du design de services au tourisme, les problèmes qu'a le tourisme actuellement et qui peuvent impacter négativement le processus de design de services.

5.2. Les particularités du tourisme et du design de services

L'expérience touristique est subjective, personnalisée et souvent influencée par la société, la culture et les différents types de systèmes économiques. De ce fait, elle est différente d'autres types d'expérience pour beaucoup de raisons, comme la diversité de nationalité des touristes ou encore les différentes variétés de voyages possibles. Tout le contenu de l'expérience touristique change et évolue de manière plus radicale comparé à d'autres services. Les nouvelles technologies et l'avènement d'Internet ont aussi changé l'expérience touristique car maintenant elle est présente avant, pendant et après le voyage avec les blogs, les réseaux sociaux et les sites d'opinion et de recommandation. Ce sont ces éléments qui rendent le tourisme complexe et le client plus exigeant. Cette économie particulière rend ardue l'application du design de services au tourisme. (Frischhut & Stickdorn, 2012, p.36). Ce chapitre fait d'ailleurs un tour d'horizon des difficultés que le tourisme possède et qui peuvent être problématiques vis-à-vis du design de services. Dans un premier temps, ce sont les difficultés vues par les directeurs d'office du tourisme qui sont discutées, puis celles posées par la structure du tourisme et finalement par la branche du design de services.

5.2.1. Les défis du design de services appliqués au tourisme, selon les entretiens

Les stations de Nendaz, Nax et Vercorin, voient comme désavantage les coûts. (S. Epiney A. Kovacic & V. Mottet, CP, 28-29 avril 2015). En effet, engager une équipe spécialisée afin de revoir complètement certains aspects de la station ou certains services est onéreux en temps et en argent. Les offices du tourisme n'étant pas de grandes entreprises internationales qui ont des moyens à disposition, ces coûts peuvent être un facteur frein. Vercorin rajoute qu'il y a un manque de connaissance sur le sujet de la part des prestataires et acteurs touristiques et sans celle-ci, il est impossible de penser à appliquer le concept (A. Kovacic, CP, 29 avril 2015). Monsieur Sciboz, quant à lui, soulève un point intéressant en disant qu'il ne faut pas faire du design de services une science exacte, il faut que le concept soit « très flexible, malléable et adaptable, [...] il faut quand même encore avoir la flexibilité de pouvoir adapter [...] en permanence parce que ça change tout le temps et le client est tout le temps différent » (CP, 28 avril 2015).

5.2.2. Les particularités du tourisme comme économie et structure

Le tourisme est une économie de service particulière, le produit touristique est en effet consommé directement et donc non-stockable, de plus il s'agit d'un bien composite, c'est-à-dire qu'il est « composé d'un ensemble d'éléments [...] complémentaires » (Monereau, 2008,

p.217). Ces caractéristiques peuvent devenir des désavantages pour le design de services car le fait que le produit touristique ne soit pas stockable induit la possibilité d'un retour sur investissement mauvais. En effet, de l'argent et du temps sont consacrés à l'amélioration d'un produit et cela sans résultats, si le produit n'est pas consommé pour diverses raisons. Bien sûr, les améliorations faites seront valables pour l'année suivante mais l'investissement pourrait ne pas être amorti la première année. Ensuite, la problématique du bien composite est accentuée par le fait que 94% des entreprises emploient moins de six personnes et sont donc de petites et moyennes entreprises (European Competitiveness Report, in Zeher, 2009, p.340). Frischhut et Stickdorn, relèvent cet aspect également en écrivant que dans une destination, il existe beaucoup de services différents, souvent offerts par plusieurs compagnies, la destination est donc fragmentée en plusieurs acteurs (2012, p.49). En plus de ces deux problèmes, la destination en elle-même est aussi une difficulté. En Suisse, la Confédération a établi ce constat dans son document *Stratégie de croissance pour la place touristique suisse*, en déclarant:

« Les destinations ne sont pas des entreprises. En créer et les développer est un processus complexe et de longue haleine, car en Suisse, ce sont des entités historiques, nées pour fournir logement et espace vital, ce qui complique les adaptations rapides. »
(2010, p. 22)

La Suisse est morcelée en de nombreuses destinations, souvent à caractère historique, et qui ne correspondent pas toujours à la destination vue de la part du client, cette dernière étant souvent plus grande, et comme cité plus haut, il est difficile d'en créer une qui corresponde à la situation du point de vue du touriste. (Confédération suisse, 2010, p. 21). L'identité de la destination est donc compromise par ce morcellement pourtant le but d'une destination est de se créer une identité. Il faut donc trouver une direction commune avec tous les acteurs, tâche rendue difficile par le morcellement et par la concurrence interne. Cette cohésion entre les acteurs pour arriver à une identité est actuellement un des plus grands dilemmes du tourisme. (Frischhut & Stickdorn, 2012, p. 50). La structure du tourisme, que ce soit au niveau de ses caractéristiques économiques, tel le fait que les produits soient non-stockables et des biens composites, ou que ce soit au niveau de la structure du tourisme littéralement parlant, avec le morcellement des destination et le manque d'identité, est une de ses plus grande difficulté. Cependant, le design de services a aussi ses particularités et difficultés qui sont expliquées dans le point suivant.

5.2.3. *Les difficultés du design de services*

Comme tout processus, le design de services a ses désavantages ou tout du moins ses difficultés. Premièrement, c'est une procédure qui prend du temps, de par les phases à respecter et par la qualité élevée demandée des feed-back et des workshops. (Frischhut & Stickdorn, 2012, p. 114). Deuxièmement, comme abordé au chapitre 3.2, le design de services est un concept encore nouveau, les entreprises ne le connaissent pas et donc ne pensent pas à utiliser cette méthode. D'ailleurs, actuellement, il n'y a pas de titre reconnu et le design de services n'est pas une branche protégée. Cela signifie que tout le monde peut devenir designer de services et il est donc difficile pour les entreprises de savoir à qui faire confiance. Un autre problème qui subsiste, mais au niveau des entreprises cette fois, est que ces dernières croient connaître leur client et donc ne voient pas l'intérêt d'un tel procédé. Elles ne pensent pas que le design de services va plus loin que la connaissance du client basique, car il dépasse les caractéristiques types comme les critères sociodémographiques et il ré-imagine aussi l'entreprise et certains de ses processus. Le fait que ce concept s'intéresse de près à tout l'univers de l'entreprise peut aussi en effrayer certaines. Un dernier challenge du design de services est l'implémentation. Il arrive que par manque de fonds, l'idée ne soit jamais réalisée ou pire, qu'elle ne corresponde pas à la réalité du terrain et il existe donc une différence entre ce qui a été imaginé et le résultat implémenté. Ce problème vient autant du processus que de la capacité d'innovation et de changement de l'entreprise. (Beesley, 2014, p.55). Le design de services a donc aussi ses difficultés, certaines relevant plus de la persuasion, comme pour vaincre la peur, et d'autres demandant plus de réflexion, voire des changements stratégiques au sein du concept.

Ce sous-chapitre, a montré quelles étaient les principales difficultés du tourisme et celles du design de services. En ce qui concerne le tourisme, celles citées freinent l'application du design de services à ce domaine. Le prochain sous-chapitre propose d'ailleurs des solutions pour contrer ces difficultés et faire en sorte que le design de services soit applicable au tourisme.

5.3. Le design de services appliqué au tourisme: solutions pour vaincre les difficultés de leur mise en commun

Le point 5.2 a énuméré quelles étaient les difficultés et les particularités du tourisme et du design de services. Pour chacune de ces difficultés, une solution est présentée dans le tableau ci-dessous

Tableau 3: Difficultés et solutions pour l'application du design de services au tourisme

Difficultés	Solutions
Les coûts engendrés par le processus de design de services.	<p>Le fait de prouver, à l'aide d'exemple, le bénéfice qu'une entreprise peut tirer d'un tel processus va aider les financiers à investir dans ce concept.</p> <p>Pour la phase d'implémentation, comme l'utilité est autant pour l'entreprise que pour le client, utiliser des moyens de financements participatifs, tel que le crowdfunding.</p>
Manque de connaissance sur le sujet (qui rejoint le point 5.2.3).	Il faut laisser le temps au concept de se faire connaître. Le design de services est jeune et il est donc normal que toutes les entreprises ne connaissent pas ce processus.
Ne pas en faire une science exacte.	C'est notamment pour répondre à cette problématique que le design de services est un processus itératif, il n'est donc pas linéaire mais plutôt circulaire, afin de pouvoir toujours s'adapter aux changements en revenant à l'étape précédente (Stickdorn, 2014c, p.124).

<p>Le tourisme est un bien non stockable: si le service n'est pas consommé, il est perdu.</p>	<p>L'amélioration du service est durable. Les solutions amenées par le design de services ont une vision sur le long terme et donc si un hôtel ayant appliqué le design de services n'a pas eu de clients pendant une année, les améliorations faites resteront valable pour l'année prochaine. (De Koning et al., 2011, p. 58).</p>
<p>La fragmentation des acteurs due aux biens composites.</p>	<p>Le design de services est un concept holistique, le service est vu dans son ensemble et la fragmentation des acteurs est donc effacée. (Stickdorn, 2014b, p.44-45).</p>
<p>Le morcellement des destinations.</p>	<p>Le design de services peut aider à la création de structures organisationnelles qui comprennent la culture requise afin de délivrer une expérience client supérieure. Ces structures verront la destination à travers l'œil du client et non plus avec un regard politique ou historique. L'écosystème complexe de la destination sera vu dans son ensemble. (Frischhut & Stickdorn, 2012, p. 50).</p>
<p>Le design de services est un processus qui prend du temps.</p>	<p>Il n'y a actuellement pas de solution à ce problème. Les feed-back et les workshops se doivent d'être de qualité afin d'avoir de bonnes bases pour comprendre, imaginer et implémenter une solution viable.</p>

Actuellement, aucun titre ne protège la branche du design de services.	La solution est de protéger la branche.
Les entreprises croient connaître leurs clients et ne voient donc pas l'utilité du design de services.	Il faudrait faire connaître la branche du design de services et à l'aide d'exemples réussis, prouver aux entreprises que cette méthode va beaucoup plus loin et qu'elle est bénéfique pour l'entreprise.
L'implémentation ne se réalise pas.	Deux raisons expliquent ce cas de figure: l'entreprise n'a pas assez d'argent pour implémenter le projet ou ce dernier ne correspond pas à la réalité du terrain. Pour la première, cela équivaut au problème des coûts évoqué plus haut. Pour la deuxième, il est possible de revoir le processus car il est itératif.

Source: Données de l'auteure

En plus de ces quelques pistes, il existe, selon Frischhut et Stickdorn, sept facteurs de succès du design de services appliqué au tourisme. Les auteurs précisent que cette liste doit être considérée comme une aide pour des projets de design de services dans le tourisme (2012, p.123):

1. Mettre le client au centre des réflexions.
2. Tout considérer comme un service, même une tasse de café. Le service doit être vu comme « une séquence d'interactions humaines qui inclut les clients, les employés mais aussi les interfaces digitales, les produits tangibles et les infrastructures réelles. » (Frischhut & Stickdorn, 2012, p. 123).
3. Augmenter la coopération et la compréhension mutuelle des parties prenantes: comme le processus de design de services les inclut, il est important qu'elles travaillent ensemble et en confiance.
4. Travailler avec des équipes pluridisciplinaires, est l'un des principes de base: la co-création, avec des personnes d'horizons et de métiers différents, afin de mélanger les idées et les points de vue.

5. Être attentif aux processus itératif et co-créatif qui sont la base du design de services. Le processus doit être flexible afin de pouvoir y intégrer facilement de nouvelles idées.
6. Le design de services doit être amusant: les participants doivent autant utiliser le côté émotionnel que rationnel du cerveau pour maximiser l'empathie et la créativité.
7. Ne pas s'arrêter au concept: il faut réaliser le projet, l'implémenter et le communiquer (Frischhut & Stickdorn, 2012, p. 123).

Dans ce sous-chapitre, quelques solutions ont été vues pour vaincre les difficultés de l'application du design de services au tourisme. D'autres auraient pu être imaginées mais il est difficile de savoir comment réagir lorsque la situation n'est pas réelle, ces solutions sont donc des pistes.

Le chapitre cinq a montré tous les bénéfices mais aussi les difficultés que peut rencontrer le design de services appliqué au tourisme. Le pour et le contre a donc été fait et bien que les avantages soient considérables, il est parfois difficile de surmonter les difficultés qui vont survenir. Quelques solutions pour vaincre ces problèmes ont été vues, cependant, elles ne sont pas fixes et changent à chaque situation. En définitive, l'entreprise doit analyser quels sont pour elle les avantages et les inconvénients dans l'application d'une telle méthode et choisir si elle se lance dans l'aventure. Ce chapitre a aussi permis de répondre au deuxième objectif qui était de démontrer dans quelles mesures le design de services est applicable au tourisme valaisan. Les difficultés du design de services appliqué au tourisme ont posé des limites à cette application mais elle n'est cependant pas impossible, comme l'ont montré les exemples du chapitre précédent. Il est donc possible d'affirmer que le design de services est applicable au tourisme. Par ailleurs, le chapitre suivant illustre cette affirmation en implémentant aux stations valaisannes une technique vue précédemment.

6. Le design de services et le tourisme: implémentation dans les stations valaisannes

Dans ce dernier chapitre, un « service blueprint » est fait pour les stations valaisannes. Comme vu au chapitre 4.2, le « service blueprint » permet de montrer de manière schématique comment un service est organisé, quels sont les acteurs et quels sont les liens entre eux. Le « service blueprint » est une méthode utile dans la phase d'exploration et d'implémentation, car il permet de synthétiser de manière visuelle le déroulement du service, afin d'y trouver les problèmes à résoudre et de voir s'il en subsiste. (Kelly et al., 2014, p. 205-205). Pour cet exemple, aucune destination particulière n'est choisie. Ce schéma peut être utile à toute station qui offre des randonnées en été et qui a des remontées mécaniques en hiver. Ce choix de non personnalisation de l'exemple a été fait en vue d'aider le plus de stations possible. Ces deux types d'offres sont présents dans de nombreuses destinations valaisannes et donc, ce processus peut s'appliquer aisément au Valais. Deux cas sont analysés. Le premier scénario se passe en été et se déroule principalement dans les locaux de l'office du tourisme et le deuxième se déroule en hiver, lors d'une journée de ski. Les schémas présentent le service chronologiquement, action après action. La vision est bien sûr celle du touriste. Pour chaque action, les preuves tangibles, c'est-à-dire tout ce que le client perçoit ou reçoit de l'entreprise est noté. Les actions du front et du back office sont aussi expliquées. Le front office touche à tout ce qui est visible par le client, contrairement au back office qui s'occupe des processus internes. Finalement ce schéma montre tous les points de contact existants lors de ces deux services.

Tableau 4: Service blueprint pour l'été

Action du client	Preuves tangibles	Front office	Back office
Recherche du lieu	Journaux Site Internet Réseaux sociaux	Actif sur les réseaux sociaux et dans les journaux	Plan marketing Carnet d'adresses médias
Arrivée sur les lieux	Signalisation	Panneaux indicateurs lisibles	Contact avec le service des routes communal ou cantonal
Renseignements à l'office du tourisme	Documentation	Accueil Conseil Documentation	Processus de gestion des clients
Randonnée	Signalisation	Panneaux indicateurs lisibles Prospectus Qualité de l'information	Contact avec le service des routes communal ou cantonal Création de prospectus lisibles
Restauration	Prospectus Signalisation	Accueil	Processus de gestion des clients
Réclamation	Lettre Mail Réclamation en personne	Gestion des réclamations	Processus de gestion des réclamations

Source: Données de l'auteur

Tableau 5: Service blueprint pour l'hiver

Action du client	Preuves tangibles	Front office	Back office
Recherche du lieu	Journaux Site Internet Réseaux sociaux	Actif sur les réseaux sociaux et dans les journaux	Plan marketing Carnet d'adresses médias
Arrivée sur les lieux	Signalisation	Panneaux indicateurs lisibles	Contact avec le service des routes communal ou cantonal
Achat du forfait de ski	Caisse (locaux)	Accueil des clients	Processus de gestion des clients Gestion des files d'attentes
Renseignement sur la station	Prospectus (plan des pistes)	Accueil des clients	Processus de gestion des clients
Départ sur les pistes	Signalisation du domaine	Panneaux indicateurs lisibles	Processus de signalisation
Installations (remontées mécaniques)	-	Accueil des clients	Processus de gestion des clients
Cas de blessure	-	Secouristes	Processus de gestion des blessés
Restauration	Prospectus Signalisation	Accueil des clients	Processus de gestion des clients
Réclamation	Lettre Mail Réclamation en personne	Gestion des réclamations	Processus de gestion des réclamations

Ces deux schémas permettent d'illustrer le service, dans ces trois phases (avant, pendant et après). Lors de la recherche des lieux, il est important que les preuves que le client trouve correspondent à l'image de la station. Il s'agit du premier contact entre le client et l'entreprise et il ne faut pas le négliger. Ensuite, tous les points de contact sont importants, même ceux qui confrontent le touriste à des objets, comme la signalisation. Quant aux processus de gestion et de réclamation des clients, ce sont des points critiques, à ne pas négliger non plus car ils permettent d'avoir une cohésion au sein de l'entreprise et de savoir comment réagir. Il faut donc les mettre en place et former les collaborateurs. Le design de services est holistique et voit la destination dans son ensemble. Ces processus peuvent donc s'étendre à toutes les entreprises et services différents qui se trouvent à l'intérieur de la destination. Pour finir, le but est de créer une identité et une cohésion dans la destination. Pour continuer le procédé de design de services, il faudrait, une fois ces schémas validés par les entreprises, commencer les entretiens qualitatifs avec les clients et les collaborateurs afin d'identifier les problèmes à résoudre. Dans ce travail, cette partie ne va pas être abordée, par manque de connaissances et la longueur d'un tel procédé. Le but de ces schémas est d'illustrer toute la complexité d'un service et d'appliquer une méthode expliquée dans le travail. Ces schémas peuvent aussi aider certaines entreprises touristiques à commencer d'eux-mêmes un processus de design de services, tout en sachant que l'aide de professionnels est fortement recommandée. Dans cet exemple, quatre des cinq principes du design de services ont été respectés: le point de vue est celui du client, le service est séquencé, les preuves sont mises en avant et le service est vu dans son ensemble. Le seul point non respecté est la co-création. En effet, ce schéma aurait dû se faire avec l'aide des clients, des partenaires et des prestataires touristiques.

Ce dernier chapitre a démontré deux éléments distincts. Le premier, est que le design de services est applicable au tourisme valaisan, ce qui répond une fois de plus, à un des objectifs. Deuxièmement, l'analyse des schémas a également mis en avant les points importants qu'une destination ne devrait pas négliger et a permis d'illustrer deux services dans leur ensemble. Ceci n'est qu'un premier pas vers le design de services appliqué aux stations mais pour aller plus loin, il est important d'engager des professionnels qui ont de l'expérience dans ce domaine. Bien qu'il paraisse simple d'appliquer le design de services, c'est la qualité des feedbacks et des workshops qui prime et pour cela, il faut avoir un chef d'équipe expérimenté qui manage et prend en charge le processus. Il s'agit d'ailleurs d'une des raisons pour laquelle l'auteure n'a pas poussé l'implémentation plus loin, n'ayant pas les compétences requises.

Conclusion

Ce travail avait deux objectifs principaux qui étaient premièrement d'illustrer par quelles méthodes le design de services contribue à augmenter la valeur ajoutée de l'offre et deuxièmement de démontrer dans quelles mesures le design de services est applicable au tourisme valaisan et ces deux buts ont été atteints. En effet, le processus et les techniques utilisées dans le design de services ont été expliqués, ce qui a montré de quelle manière concrètement le concept fonctionnait. Les exemples, touristiques ou non, ont enrichi cette partie théorique en illustrant la valeur-ajoutée qu'a apporté le design de services à ces offres. Ensuite, concernant l'application du design de services au tourisme valaisan, d'une part les entretiens qualitatifs avec les directeurs d'office du tourisme ont permis de sonder l'intérêt que ces personnes avaient pour le sujet, et d'autre part, la partie sur les difficultés et avantages du design de services a pu fixer des limites au concept. Finalement, les exemples liés au tourisme et surtout la réalisation d'un « service blueprint » pour toutes les destinations offrant du ski en hiver et de la randonnée en été, ont conclu cet objectif et ont permis d'affirmer que le design de services est applicable au tourisme valaisan, répondant alors également à la problématique. En plus des résultats liés aux objectifs, un point de vue sur la situation valaisanne touristiquement parlant a été donné et le concept du design de services clarifié. Le design de services peut aider les entreprises touristiques, en leur permettant une compréhension plus profonde de leurs clients et de leurs besoins, ce qui induit une augmentation de la valeur du service et des effets bénéfiques aussi pour l'entreprise. Cependant, il est important de comprendre que cette méthode doit être faite de manière professionnelle, il faut donc s'entourer de personnes connaissant le sujet et compétentes, telles que les quelques entreprises spécialisées citées dans ce travail. Le dernier chapitre est pour cette raison un exemple et ne doit pas être repris tel quel par une entreprise, car ces « services blueprint » n'ont pas été réalisés de manière professionnelle. Le design de services est encore jeune mais a déjà fait ses preuves et ne peut être que bénéfique pour une entreprise qui souhaite mieux connaître, comprendre et répondre aux besoins de ses clients en personnalisant le service. Il serait d'ailleurs intéressant d'analyser les limites de personnalisation du design de services dans le domaine touristique, composé de clients d'univers et de cultures différentes.

Liste des références

- Afsa, C. (2013). *Design de service: Pourquoi les serveurs sont-ils devenus des fast-foods et des applications numériques?*. Saint-Etienne: Cité du design
- Beesley, A. (2014). *Service Design and Tourism* (Thèse de Master, Copenhagen Business School). Récupéré sur:
http://studenttheses.cbs.dk/bitstream/handle/10417/4976/arden_beesley.pdf?sequence=1
- BigVisible Solution. (2012). *What Does an Empathy Map Look Like?*. Récupéré sur:
<http://www.bigvisible.com/2012/06/what-is-an-empathy-map/>
- Blomkvist, J., Holmlid, S. & Segelström, F. (2014). Service design research: yesterday, today and tomorrow. In Schneider, J. & Stickdorn, M. (Ed.), *This is service design thinking: basics – tools – cases* (pp. 308-315). Amsterdam: BIS Publishers.
- Body, L. (2014). Le design de services: une approche nouvelle pour ré-enchanter l'expérience touristique. *Espace Tourisme et Loisir*, 320(1), 50-57.
- Bourdeau, P. (2008). Les défis environnementaux et culturels des stations de montagne: Une approche à partir du cas français. *Téoros*, 27(2), p.23-30. Récupéré sur:
<http://teoros.revues.org/131>
- Brown, T. (2008). *Design Thinking*. Récupéré sur: <https://hbr.org/2008/06/design-thinking>
- Confédération Suisse. (2010). *Stratégie de croissance pour la place touristique suisse*. Récupéré sur: <http://www.seco.admin.ch/themen/05116/05121/index.html?lang=fr>
- De Koning, N., Manschot, M. & Steen, M. (2011, 15 août). Benefits of co-design in Service Design Projects. *International Journal of Design*, 5 (2), p.58. Récupéré sur:
<http://www.ijdesign.org/ojs/index.php/IJDesign/article/view/890/346>
- Design de services. (2015a). *Hello smile*. Récupéré sur:
<http://www.designdeservices.org/exemples/30/>
- Design de services. (2015b). *Last.fm*. Récupéré sur:
<http://www.designdeservices.org/exemples/26/>
- Design de services. (2015c). *AirBnB*. Récupéré sur:
<http://www.designdeservices.org/exemples/21/>

Design Research Techniques. (s.d.). *Storytelling*. Récupéré sur:

<http://designresearchtechniques.com/casestudies/storytelling/>

Door to innovation. (2015). *Exemple d'application du design thinking*. Récupéré sur:

<http://doortoinnovation.com/fr/exemple-d-application-du-design-thinking>

Duvillard, L. (21 janvier 2015). Mieux comprendre l'abolition du taux plancher. *24 Heures*.

Récupéré sur: <http://www.24heures.ch/economie/mieux-comprendre-abolition-taux-plancher/story/20926090>

Engine. (s.d.). *Creating the distinct vision for new Virgin Venture*. Récupéré sur:

<http://enginegroup.co.uk/work/virgin-hotels-new-venture-vision>

Experientia. (s.d.). *Pharmacy of the future*. Récupéré sur:

<http://www.experientia.com/projectsandclients/pharmacy-of-the-future/>

Frischhut, B. & Stickdorn, M. (2012). *Service design and tourism: Cases studies of applied research project on mobile ethnography for tourism destinations*. Norderstedt: Books on Demand GmbH.

imfythx.com. (2014). *Co(2)By*. Récupéré sur: <http://imfythx.com/co2by/>

Institute of Design at Stanford. (2010). *The Bootcamp Bootleg*. Récupéré sur:

<http://dschool.stanford.edu/wp-content/uploads/2011/03/BootcampBootleg2010v2SLIM.pdf>

Kelly, L., Raijmakers, B & Van Dijk, G. (2014). This is a toolbox – not a manual. In Schneider, J. & Stickdorn, M. (Ed.), *This is service design thinking: basics – tools – cases* (pp. 148-215). Amsterdam: BIS Publishers.

Live Work. (2015a). *DSB*. Récupéré sur: <http://liveworkstudio.com/client-cases/dsb/>

Live Work. (2015b). *Experiencing London better*. Récupéré sur:

<http://liveworkstudio.com/client-cases/experiencing-london-better/>

Mineville, J-P. & Mineville, N. (2014). Tourisme et Design d'expérience. *Espace Tourisme et Loisir*, 320(1), 44-49.

Monereau, M. (2008). *Management des organisations touristiques: 1^{re} et 2^e années*.

Récupéré sur:

https://books.google.ch/books?id=6Cg8DPNhQvUC&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

- Nanchen, B. (2011). *Design d'un service d'information touristique: Vers un accueil 2.0* (Thèse de Master, Haute École de Gestion de Genève). Récupéré sur RERO DOC. (oai:doc.rero.ch:20130510163553-EY).
- Observatoire Valaisan du tourisme. (2014). *Remontées mécaniques et hôtellerie en Valais: des acteurs clés de la chaîne touristique fortement liés*. Récupéré sur: <http://www.tourobs.ch/fr-ch/analyses/analyses-thematiques/transport-et-infrastructures.aspx?action=detail&id=7928>
- Observatoire Valaisan du tourisme. (2015a). *Nuitées hôtelières table*. Récupéré sur: [http://www.tourobs.ch/fr-ch/chiffres/donnees/statistiques-interactives-\(1\)/nuitées-hotelières-table.aspx](http://www.tourobs.ch/fr-ch/chiffres/donnees/statistiques-interactives-(1)/nuitées-hotelières-table.aspx)
- Observatoire Valaisan du tourisme. (2015b). *Rapport annuel sur les nuitées hôtelières: année civile 2013*. Récupéré sur: <http://www.tourobs.ch/fr-ch/analyses/analyse-de-la-frequentation/nuitées-hotelières/rapportmensuel/rapport-mensuel-annee-2013-tous-chiffres.aspx>
- OpenDataCity. (s.d.). *Zugmonitor*. Récupéré sur: <https://opendatacity.de/project/zugmonitor/>
- Sarrasin, B. (2013). *Pourquoi la méthode du Blue Ocean ne suffit pas*. Récupéré sur: <http://benoitsarazin.com/francais/2013/10/methode-blue-ocean-suffit-pas.html>
- Service Design Network. (2015). *What is service design?*. Récupéré sur: <http://www.service-design-network.org/intro/>
- Shankman, S. (2013). *Tourist visitor centers go mobile to meet travelers where they're at*. Récupéré sur: <http://skift.com/2013/05/15/the-new-generation-of-mobile-visitor-centers-road-tripping-the-u-s/#/2>
- Stickdorn, M. (2014a). 5 principles of service design thinking. In Schneider, J. & Stickdorn, M. (Ed.), *This is service design thinking: basics – tools – cases* (pp. 28-33). Amsterdam: BIS Publishers.
- Stickdorn, M. (2014b). Definitions: service design as an interdisciplinary approach. In Schneider, J. & Stickdorn, M. (Ed.), *This is service design thinking: basics – tools – cases* (pp. 28-33). Amsterdam: BIS Publishers.
- Stickdorn, M. (2014c). It is an iterative process. In Schneider, J. & Stickdorn, M. (Ed.), *This is service design thinking: basics – tools – cases* (pp. 122-135). Amsterdam: BIS Publishers.

Thisisservicedesignthinking.com. (2015). *Download the book's icons*. Récupéré sur:
<http://thisisservicedesignthinking.com/>

Travel2.0. (s.d.a). *What is Service Design and Why is it Important for Tourism?* Récupéré
sur: <http://2dot0.com/ideas/service-design-important-tourism-organizations/>

Travel2.0. (s.d.b). *Taking Your Visitor Center Mobile*. Récupéré sur:
[http://travel2dot0.com/ideas/taking-your-visitor-center-
mobile/?utm_source=buffer&utm_medium=twitter&utm_campaign=Buffer&utm_conte
nt=buffer0497a](http://travel2dot0.com/ideas/taking-your-visitor-center-mobile/?utm_source=buffer&utm_medium=twitter&utm_campaign=Buffer&utm_content=buffer0497a)

Tschopp, A. (Février 2013). *Structures & organisation du Tourisme en Suisse* [support de
cours]. Sierre, École Suisse de Tourisme (HES-SO).

Virgin Hotels. (s.d.). *Ours Have 2 peep holes*. Récupéré sur: <https://virginhotels.com/rooms/>

Zeher, A. (2009). Service experience and service design: concepts and application in tourism
SMEs. *Managing Service Quality: An International Journal*, 19 (3), p. 322-349. DOI:
<http://dx.doi.org/10.1108/09604520910955339>

Annexe I: Guide d'entretien

Thématique	Question
Le Valais actuel	<ul style="list-style-type: none"> • Situation économique et politique <ul style="list-style-type: none"> ○ Franc fort • Nouvelles lois et leur impact <ul style="list-style-type: none"> ○ LAT ○ Weber ○ Tourisme • Avenir du tourisme dans dix ans • Forces et faiblesses du Valais (touristiquement parlant) • Image du Valais ressentie
La station	<ul style="list-style-type: none"> • Problèmes dans la région • État du tourisme (nuitées,...) • Concurrence dans la station
Le design de services	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance du concept? • Application consciente ou non dans la station? • Apport au tourisme, bénéfices • Challenges/inconvénients • Si utilisation: processus • Si une aide, un coaching dans le domaine du design de services vous est proposé, seriez-vous prêt à tenter l'expérience?

Annexe II: Entretien avec Joël Sciboz

Thématique: Le Valais actuel

- Situation économique et politique

C'est une situation complexe, avec les votations, la LAT, la Lex Weber et le franc fort. Il s'agit de beaucoup d'événements où la station n'a pas d'influence et donc, ça complique la donne.

Au final la Suisse reste un pays touristique avec un tourisme assez fort mais plus ça avance, plus ça se complique et il faut réagir mais c'est la politique qui doit réagir dans le sens du tourisme.

- Franc fort
 -
- Nouvelles lois et leur impact
 - LAT
 -
 - Weber
 -
 - Tourisme

Cette loi est à la fois positive et à la fois non. Positive car elle laisse plus de liberté et à la fois non car Verbier s'organisait déjà comme ça: cela fait deux ans qu'il existe une société anonyme pour le marketing.

Cette loi permet plus de possibilités mais c'est toute une politique à avoir et à réfléchir. La fin du taux plancher des taxes de séjour va permettre d'avoir plus de fonds mais une augmentation fait toujours son effet. Le plus gros avantage est la liberté locale.

La solution contre ces lois, ce n'est pas l'office du tourisme qui peut les apporter. Des aménagements qui assouplissent ces lois doivent être faits et l'aide doit venir des communes et des cantons envers les investisseurs (l'hôtellerie par exemple). Car maintenant on aimerait investir mais il manque de l'argent et les banques ne veulent pas prêter. Donc l'aide pourrait venir de là.

- Avenir du tourisme dans dix ans

Il peut se passer beaucoup de choses, ça peut beaucoup bouger. L'évolution doit se faire dans le sens de l'éco-tourisme, surtout en termes de mobilité mais c'est difficile à dire. Pour Verbier, la clientèle est très variée, donc tout dépend de l'évolution des marchés, des politiques et il est donc difficile d'imaginer l'avenir.

Pour Verbier, ils ont une stratégie de promotion en été du VTT et de la mobilité douce et en hiver, de rester avec une saison forte. Idéalement d'ici 25 ans, la vision de la commune est de devenir une référence en matière de tourisme, d'écologie et d'avoir une station, Verbier, avec des infrastructures ouvertes dix mois sur douze. Donc l'idée est de prolonger les saisons et de diminuer les écarts entre elles.

- Forces et faiblesses du Valais (touristiquement parlant)

-

- Image du Valais ressentie

Depuis la Suisse, l'image n'est ni bonne ni mauvaise. C'est clair qu'il y a des histoires politiques, des histoires avec les vins et il s'agit d'histoires à scandale. C'est donc assez négatif dans un sens et dans l'autre, plus on parle de quelque chose, plus on en fait la publicité. Ça reste négatif car ce n'est pas l'image que l'on veut véhiculer mais on parle du Valais. Au final, ça pose surtout des problèmes à Valais/Wallis Promotion.

Si on s'éloigne, c'est l'image de la Suisse qui compte et pas forcément celle du Valais. Le produit que l'on vend à l'étranger, c'est la Suisse. Donc en dehors de nos frontières, le Valais a une bonne image car l'image de la Suisse c'est les montagnes et c'est ce qu'on retrouve en Valais.

Thématique: La station

- Problème dans la région

Les lits froids: 60% des nuitées sont générées par les propriétaires et il faut faire en sorte qu'ils reviennent plus souvent. C'est une clientèle captive donc ils vont de toute manière revenir et c'est un avantage.

Il y a peu de lits hôteliers.

La mobilité douce doit se mettre en place dans la station.

- L'état du tourisme (nuitées,...)

Le bilan est mitigé mais il se tient par rapport à l'année dernière. La fin de saison a été difficile avec des week-ends de mauvais temps, le franc fort, même s'il cela n'a pas eu d'impact sur février car les réservations étaient déjà posées, mais sur les mois de mars et avril, ça s'est ressenti.

- Concurrence dans la station

Vu de l'extérieur, des événements font que Verbier est connu mondialement et donc font rayonner la station. Cela sert donc Verbier mais aussi le Valais et la Suisse.

La concurrence entre les stations il y en a, oui et non. Le Valais est constitué de stations pittoresques, il n'y a pas de villes à la montagne et chacune a sa spécificité en terme de clientèle et de type de produit. C'est donc plus de la complémentarité que de la concurrence. La concurrence est plus locale pour le Suisse qui décide de partir en vacances en Suisse, là, la concurrence est entre tout le monde car il y a plein de possibilités différentes.

Thématique: Le design de services

- Connaissance?

Il ne connaissait pas le terme mais il s'agit d'un nom sur quelque chose qu'on fait déjà. C'est une approche de bon sens. Verbier fait des questionnaires de satisfaction et le client est au centre du processus.

- Application consciente ou non dans la station?

Pour Verbier, l'application est systématique car dès qu'ils mettent quelque chose en place, ils se posent comme question: comment procède le client, qu'est-ce qu'il veut, qu'est ce qui l'intéresse, qu'est-ce qu'il veut vivre? Puis c'est comment il va procéder, comment est-ce que ça va se passer, quelle sera sa démarche, comment on va l'informer pour que ce soit le plus simple pour lui? C'est l'essence même du travail.

- Apport au tourisme, bénéfices?

-

- Challenges/inconvénients?

Il faut faire attention à ne pas en faire une science exacte. Comme les offices du tourisme travaillent avec des êtres humains, ce n'est pas quelque chose d'exact, il faut que ce soit flexible et malléable. Le design de services c'est une méthode de travail et malgré des processus bien précis, il faut pouvoir avoir de la flexibilité et adapter les choses au fur et à mesure et en permanence. Ça change tout le temps, le client est tout le temps différent. Il faut s'autoriser assez de flexibilité. Maintenant on a des technologies qui nous permettent d'avoir des résultats rapidement mais on ne les utilise pas assez (application, tablette,...). On peut systématiser l'approche cependant la réaction devra être adaptée à chaque client. Il ne faut pas être trop carré.

- Si utilisation: processus

Avant il y a une phase de test pour les animations, l'office du tourisme demande si les clients sont satisfaits et ensuite l'office améliore le produit. Le moyen utilisé pour sonder la satisfaction est un questionnaire de satisfaction. Ce processus se fait sur le long terme, car le client n'est pas toujours le même et tout évolue, on arrive jamais à un produit définitif pour les dix prochaines années car les gens, les attentes et les besoins changent.

- Si une aide, un coaching dans le domaine du design de services vous est proposé, seriez-vous prêt à tenter l'expérience?

Oui car cela permet la découverte de nouveau procédé, d'un nouveau processus et de nouveaux outils de travail mais après l'aspect d'adaptabilité au client met une limite.

Note: cet entretien étant le premier, certains points n'ont pas été abordés car l'auteure y a pensé à la suite de cette interview.

Annexe III: Entretiens avec Vivian Mottet

Thématique: Le Valais actuel

- Situation économique et politique

Avec la nouvelle loi sur le tourisme, on voit que les choses avancent. Aujourd'hui il faut investir mais la situation actuelle ne le permet pas.

- Franc fort

C'est beaucoup de discussion pour pas grand-chose. Au final, 20% de moins ne changent rien, cela reste trop cher. La Suisse est un marché et un produit de luxe donc les gens qui viennent ont les moyens et ils ne voient la différence mais ils la ressentent quand même. Ça a fait un grand battage médiatique, et au final c'est qu'un jour en moins. Mais on n'a pas été bon car suite à la crise en Europe, on a décidé de se retirer et de devenir inexistant à la place d'aller de l'avant et de dire que « Oui on est plus cher mais on a la qualité qui va avec ». Car on est un produit de luxe et on doit tout faire pour que ça le soit mais actuellement, dans les esprits la Suisse n'est pas un produit de luxe. Par exemple à Vals ils avaient le projet de créer une grande tour de 300 mètres, luxueuse mais des gens ont fait opposition. Pour l'instant on n'est pas prêt à devenir « luxe ». Certains le font mais le reste n'est pas prêt. Il faut aussi que la qualité augmente.

- Nouvelles lois et leur impact

- LAT

Ça permet de moins construire, de densifier les villes et donc il s'agit peut-être d'un avantage car les gens vont vouloir fuir les densifications et de là apporter du tourisme, même si à la base, ce n'était pas le but.

- Weber

Ces deux lois (LAT et Weber) ne sont pas un inconvénient. Elles montrent que les gens veulent garder le Valais et les Alpes intactes donc cela renvoie une bonne image mais pour le Valais ça va coûter des emplois et là c'est dramatique, surtout si on ne garde pas la main d'œuvre locale. Les résidences secondaires ne sont pas forcément une bonne chose. Mais la loi va forcer les Suisses à acheter des résidences à des étrangers et donc la Suisse louant moins, ça va faire baisser les nuitées. Par contre il sera plus présent les week-ends et donc ça rapporte quelque chose mais ce n'est pas la même économie et ça ne rééquilibre pas tout. La vente aux locaux, c'est l'effet pervers de la Lex Weber

- Tourisme

C'est une nouvelle façon de taxer les gens. Cela permet aussi de faire une vraie politique du tourisme, à voir l'avenir. Cette loi permet plus de possibilités mais c'est tout une politique à avoir et à réfléchir.

- Avenir du tourisme dans dix ans

Il espère que les gens vont prendre conscience de l'importance du tourisme car on est LE canton touristique. Le problème c'est que le tourisme n'est pas une activité qui paie et on n'est pas dans l'esprit où on vise le service: par exemple, les hôtels familiaux ne sont pas dans l'optique « service » et « tourisme ». S'il y a une prise de conscience de la population, tout va suivre après. Il faut aussi une prise de conscience politique. Pour beaucoup, le tourisme coûte et ne rapporte pas. Ils ne pensent pas aux recettes fiscales, ni au fait qu'une nuitée c'est 100 francs de dépenses par jour.

- Forces et faiblesses du Valais (touristiquement parlant)

Le cadre légal, la nature, l'humain et le potentiel du Valais sont ses forces. Ce même humain est aussi une faiblesse car il peut mal vous accueillir.

- Image du Valais ressentie

On n'est pas mauvais, il existe une image du Valaisan sympa mais aussi du copinage, d'un Valais un peu reculé, paysan, qui n'est pas rentré dans le XXI^e siècle. Le touriste recherche ces clichés mais le Valaisan a voulu sortir de cet « Heidiland » et ce n'est pas bien. On a préféré sortir du cliché pour montrer qu'on a de l'argent mais le touriste veut voir des vaches, des fermes et donc ce côté paysan fait partie de nous, il amène le tourisme. C'est sur les produits du terroir, sur la culture, la nature et la tradition qu'on doit se profiler.

Thématique: La station

- Problème dans la région

Nax possède peu d'hébergements hôteliers (50 lits) et 70% de résidences secondaires.

Difficulté de se mettre en avant, il faut améliorer la popularité de la région.

La station a aussi atteint sa taille critique ce qui fait qu'elle ne peut pas aller plus loin. Ils ont 4000 lits en hiver, 1/3 des personnes qui utilisent les remontées mécaniques viennent de l'extérieur. Il y a 1000 montées par jour, ce qui veut dire que seulement 25% des personnes dans la station pratiquent le ski et il faut augmenter ces montées. Il faut devenir une station plus qu'un village et il faut aussi se vendre mais il y a un manque de communication. De

plus, une partie de la population ne veut pas changer. Nax a aussi un problème de positionnement, lequel choisir? La plaine, le vallon de Réchy, le Val d'Hérens?

- L'état du tourisme (nuitées,...)

Les remontées mécaniques sont en dessous, il n'y a pas eu beaucoup de beaux week-ends, la saison a commencé tard et donc, au vu de ces facteurs, la saison a été plutôt bonne mais ça reste une année catastrophique.

- Concurrence dans la station

Il faut se démarquer et trouver son truc unique comme l'hôtel de paille. Il y a de la concurrence mais les produits sont assez complémentaires.

Thématique: Le design de services

- Connaissance?

Non mais ce sont de nouveaux mots sur des choses qu'on faisait avant.

- Application consciente ou non dans la station?

Le but est de tout le temps placer le client au centre donc oui Nax le fait, via des questionnaires de satisfaction. La station ne met pas de nom dessus, c'est juste de l'accueil et de la qualité. Il n'y a qu'une personne qui travaille à 100% à l'office et donc ça crée un souci d'accueil (on ne peut pas être là 7 jours sur 7), et il faut trouver des solutions pour être là quand le client se présente.

- Apport au tourisme, bénéfices?

Le design de services doit rendre les choses vivantes, le touriste veut des expériences, de la découverte et pour ça, il faut mettre en forme le produit et c'est à ça que sert le design de services, cela permet de mettre en scène les choses et aussi de faire payer les gens pour ça. Avec un joli emballage, on peut faire payer les gens mais pour ça il faut leur dire que c'est génial.

- Challenges/inconvénients?

Les coûts et ça ne doit pas devenir superflu, on doit jouer avec notre patrimoine mais on ne doit pas sur-jouer et ça doit rester vrai. Donc il faut faire attention à ne pas franchir cette limite.

- Si utilisation: processus

-

- Si une aide, un coaching dans le domaine du design de services vous est proposé, seriez-vous prêt à tenter l'expérience?

Oui. Nax veut faire partie de la marque Val d'Hérens donc la station a besoin d'aide pour changer d'identité et s'approprier cette nouvelle marque. Si ce processus est fait de l'extérieur, il sera mieux accepté par les gens.

Annexe IV: Entretiens avec Arian Kovacic

Thématique: Le Valais actuel

- Situation économique et politique

La situation économique est faible. Le tourisme est désorganisé et le fait qu'il n'y ait plus une direction est mauvais. Avant, il y avait Valais Tourisme mais plus maintenant et la chambre du tourisme ne suffit pas car c'est une petite structure. Même au niveau Suisse, il faudrait une grande structure qui dirige tout (les offices du tourisme, les hôtels,...). Il faudrait aussi une instance qui garde des budgets pour des projets communs. Pourquoi ne pas avoir une gestion commune des taxes de séjour? Tout le monde se débrouille tout seul, comme abandonné. Le tourisme est plein de petites structures qui sont utiles mais il faut une grande structure pour les gérer dans l'idée qu'elle donne des outils aux petits, un genre de patron, qui a des contacts aussi avec les communes. Tout le monde travaille seul et pas seulement les offices du tourisme et les communes mais aussi les sociétés de développement et autres. Tout le monde fait comme il veut. De ce fait, il est compliqué de créer une économie où tous les acteurs sont en lien. L'état doit avoir des spécialistes pour chaque branche. Des conseillers qui disent comment travailler. Les offices sont trop pris par des petits jobs et n'ont pas le temps de mettre en place les connaissances qu'ils ont et ils manquent aussi de moyens de l'état pour les aider. Il faudrait des directives de professionnels concrètes qui expliquent comment travailler, qui donne les outils qu'il faut (marketing et autres). Au final il y a peu de professionnels, et il manque un analyste du tourisme valaisan qui fasse le tour des stations pour professionnaliser la chose. Le tourisme valaisan est une entreprise mais il manque un patron au-dessus, et l'analyste permettrait de « donner » les ordres. Ce serait plus important que l'argent mis dans Valais/Wallis Promotion.

Il faudrait créer des fonds d'investissement pour aider les hôteliers à vivre et aussi la création d'un bon service de booking valaisan, car aujourd'hui on n'arrive pas à mettre en lien tous les partenaires. Des subventions pour des projets intelligents seraient aussi les bienvenues. Mais pour ça, il faut une analyse derrière pour savoir ce qui manque au niveau de l'hébergement. Il faut comprendre qu'on est une entreprise avec toutes les personnes qui travaillent directement dans le tourisme, cependant elle manque de professionnalisme.

La politique est moins importante. Il faut juste qu'elle comprenne qu'il faut professionnaliser le tourisme.

- Franc fort

Ça ne s'est pas remarqué à Vercorin car la station a peu de touristes étrangers. Ils sont souvent en résidence secondaire alors ils viennent quand même, mais ils vont peut-être

moins consommer sur place. Cependant le franc fort, sur le long terme ne va pas amener de nouveaux clients. Mais il y aura toujours des gens qui ont de l'argent et donc il faut se tourner vers un tourisme de qualité.

- Nouvelles lois et leur impact
 - LAT

Cette loi essaye de réparer les erreurs du passé.

- Weber

Il aurait fallu un temps d'adaptation et trouver des moyens plus intelligents que cette loi. Mais c'est sûr qu'il y a trop de résidences secondaires et qu'économiquement elles n'apportent pas grand-chose. Il n'aurait pas fallu faire une loi mais considérer la résidence secondaire comme un produit de luxe et taxer les gens qui ne viennent pas souvent, qui ne louent pas. Une taxe écologique aurait aussi pu être instaurée car ces personnes utilisent du territoire où personne ne loge. Les communes auraient dû être conseillées pour investir dans des lits chauds.

- Tourisme

C'est un avantage car elle laisse une grande liberté aux communes et aux offices. Mais cela manque de conseils car les communes font comme elles veulent et il y a toujours ce manque de professionnalisme. Les communes sont libres mais s'il y a un souci, ça passe directement au tribunal fédéral. Cette loi est aussi bien car actuellement il faut avoir des moyens et les objets en résidences secondaires doivent payer mais la manière dont c'est fait n'est pas terrible, c'est « cow-boy ». Il manque des professionnels et souvent les décisions sont faites par des gens qui n'y connaissent rien. Et pour changer, ça doit venir du haut, il faut professionnaliser l'économie en général.

- Avenir du tourisme dans dix ans

Il n'y aura pas de grandes différences, ni de grandes révolutions. Malheureusement, même s'il y a de bonnes idées dans la création ou l'innovation, le tourisme est « un bordel ». Pourquoi tout n'est pas une même entreprise où tout est en lien, où tout est dans les mêmes bureaux, avec des séances communes? La politique croit connaître le problème mais elle n'a pas une réflexion aussi profonde qu'une personne du terrain. Et il y a un manque de confiance pour les gens du terrain alors que pour analyser, il faut avoir vu la réalité.

- Forces et faiblesses du Valais (touristiquement parlant)

Les forces sont: la topologie, la montagne. Le Valais est un lieu attrayant par les paysages, les montagnes alpines, les villages typiques qui ont du cachet et l'histoire qu'il y a derrière. La nature, les bisces et les vignobles sont aussi des atouts. Maintenant il faut « brander » ces forces mais il y a un manque de moyens. L'avantage est que ce sont des choses que le

Valais possède et qu'on ne peut pas lui enlever. La faiblesse est le système d'hébergement. Peut-être que la Lex Weber, même si elle est trop sèche, peut faire changer les choses. Autres faiblesses: le vieillissement des infrastructures. La Suisse est chère et quand un étranger vient et voit les infrastructures il se dit « je paye pour ça? ». Donc il va ailleurs. On a de la chance d'avoir des amoureux des lieux mais on ne touche qu'eux et on n'a pas de nouveaux clients, qui viennent découvrir cet endroit. Il y a des personnes riches qui viennent mais il faudrait savoir ce qu'ils pensent du Valais. Il faut faire de la haute qualité, des stations comme Crans-Montana l'a fait mais ça ne marche pas non plus donc, il faut savoir ce que les personnes fortunées n'ont pas, ce qu'elles désirent.

- Image du Valais ressentie

Intérieur: même si on n'est pas dans d'excellentes années, on ne peut pas enlever l'attrait d'un lieu magnifique comme le Valais. Mais il n'y a pas de noms qui sonnent d'une manière puissante. Qui ne connaît pas le Tyrol? Mais le Valais... il y a le Matterhorn. C'est bien de faire connaître le Valais et d'en faire une marque.

Thématique: La station

- Problème dans la région
 - Le manque d'hôtels et de lits
 - Le manque de journées-skieurs (la télécabine qui a des soucis financiers). Le but est de faire en sorte que la télécabine soit rentable pour pouvoir continuer à investir.
 - Le réchauffement climatique
 - Trop de périodes de basse saison
 - La station a de trop petits hôtels qui ne sont pas rentables. Si c'était une entreprise qui gérait le tout, ce serait tout aussi bien.
 - Souci marketing car Vercorin n'existe pas. C'est vendu sous « Sierre-Anniviers » et non Vercorin.
- L'état du tourisme (nuitées,...)
 -
- Concurrence dans la station

En Valais il y a beaucoup de stations pour le nombre de personnes qui viennent et donc celles-ci sont toujours en concurrence. Maintenant il faut voir ce qu'on offre pour remonter la pente.

Thématique: Le design de services

- Connaissance?

En gros. C'est une réflexion sur le produit avec une vision marketing.

- Application consciente ou non dans la station?

Oui avec le nouveau site web. Mais ça aurait pu aller plus loin, pour simplifier au maximum l'utilisation pour le client.

- Apport au tourisme, bénéfices?

Cela permet de faciliter le séjour, d'avoir un compte-rendu, un retour et d'améliorer les services, les faciliter afin que le client se sente bien.

- Challenges/inconvénients?

Les coûts, le temps, le manque de connaissance du sujet.

- Si utilisation: processus
 -
- Si une aide, un coaching dans le domaine du design de services vous est proposé, seriez-vous prêt à tenter l'expérience?

Oui, mais il ne faut pas que ça reste en suspens. Le produit doit aboutir. Ce serait génial qu'il y ait quelqu'un qui vienne coacher les offices et cela permettrait une professionnalisation.

Annexe V: Entretien avec Sébastien Epiney

Thématique: Le Valais actuel

- Situation économique et politique

Les conditions cadres ne sont pas favorables car elles empêchent des choses mais rien n'est proposé comme alternative. Plus les années passent, plus l'état devient légiféré et cela rallonge la durée des processus, ce qui est négatif et démotivant.

Actuellement, il n'y a pas d'outils viables pour développer de nouvelles formes d'hébergements. Les remontées mécaniques sont aussi en difficulté mais il existe peu de possibilités pour les soutenir.

La Suisse est 6^e mondiale dans un marché en maturité, voire en déclin et donc économiquement parlant, seuls les meilleurs ont un avenir. Globalement les séjours en ville augmentent et diminuent en montagne. De nouvelles formes de tourisme apparaissent et les séjours se raccourcissent. Tout ça, n'est pas favorable pour la Suisse alpine.

- Franc fort

On va souvent chercher de bonnes excuses pour justifier le fait que le tourisme ne marche pas et le franc fort en est une.

Cependant, il est certain que c'est une mauvaise décision pour le tourisme mais Nendaz n'a pas eu d'annulation à cause de cette raison, seulement un ralentissement des réservations. C'est aussi la branche, qui a beaucoup parlé de ce problème et qui a fait fuir les clients. Actuellement il n'y a pas de système rentable pour le produit du ski et donc la branche doit faire son autocritique. Les conditions cadres ne sont pas bonnes mais la branche non plus.

- Nouvelles lois et leur impact

- LAT

Cette loi pose de bonnes questions mais résout mal les problèmes. La première raison qui pousse les touristes à venir en Valais est la nature mais les réponses amenées par la LAT sont mal construites.

- Weber

Aujourd'hui, il n'existe pas de modèles économiques qui peuvent remplacer le modèle actuel de la construction. La Lex Weber n'amène pas de solution.

- Tourisme

C'est une bonne loi, un bon projet. Il y a une vision cantonale et c'est positif car le Valais est déjà petit au niveau international donc ça aide d'avoir un toit au-dessus de la tête. Le Valaisan est très chauvin donc le Valais fédère, ce qu'aucune autre destination ne peut faire. La loi amène une vision valaisanne, une entité marketing. Par contre il aurait fallu y intégrer aussi la chambre valaisanne du tourisme. Il aurait fallu faire plus de sensibilisation sur le tourisme avec un enseignement obligatoire de la culture touristique dans les écoles de bas âge (primaire). Actuellement, on parle de réinventer le tourisme mais il n'y a pas beaucoup de nouvelles idées ou d'idées applicables. Le système touristique est trop basé sur la promotion et pas assez sur le marketing produit. Il faut se concentrer sur le produit pour avoir un bon produit, car si on n'a pas de bons produits, les gens ne reviennent pas, on se vend une fois mais pas sur la durée. Il faut trouver de nouveaux modèles et notamment rentables, viables et attractifs l'été mais actuellement ça n'existe pas. En été on a une palette d'offres diversifiées mais on n'a pas un modèle qui permet de faire vivre tout le monde et chacun cherche une solution personnelle.

- Avenir du tourisme dans dix ans

Pour Nendaz l'avenir est bon. Mais il faut rendre plus viable et plus intéressant le séjour en été. Après, pour les régions qui n'ont pas de produit phare, l'avenir est moins optimiste car les conditions cadres sont mauvaises et le marché n'est pas en augmentation. Pour les petites stations, il faut trouver des niches de créativité qui ne soient pas subventionnées, donc trouver un produit rentable.

- Forces et faiblesses du Valais (touristiquement parlant)

Forces: un paysage avec des remontées mécaniques, ce qui est une combinaison rare. La richesse culturelle (coutume, terroir), la sécurité, la qualité suisse, la gastronomie et le vin, le climat, l'accessibilité, la diversité des offres, la bonne qualité de vie (le client recherche la même qualité que l'habitant), la qualité d'accueil, même si on manque de chaleur, la nouvelle loi cantonale qui donne plus de moyens, Valais/Wallis Promotion car il promeut un ensemble.

Faiblesses: la cherté, la législation trop contraignante, il y a trop d'organismes touristiques qui ne forment pas un ensemble, le désintérêt pour les métiers du tourisme, les transports publics, le manque de compréhension de la population pour le tourisme, le manque de curiosité afin de voir comment cela se fait ailleurs, le tourisme est dur à fédérer, un bon lobbying touristique manque, l'administration peut être un frein car elle est trop longue et les conditions cadres pour le développement des remontées mécaniques et de l'hôtellerie.

- Image du Valais ressentie

L'image est plutôt bonne mais influencée par les scandales. Cependant, il faut faire attention et il ne faut pas les surévaluer. On en parle beaucoup en Valais, un peu en Suisse romande mais ailleurs quasiment pas. Toute notoriété est bonne à prendre et elle fait vendre. Donc on en parle négativement mais on en parle. On a aussi l'image que l'on mérite. Le mieux c'est d'être connu et d'avoir une bonne image, mais parfois on peut être connu avec une image moyenne ou mauvaise ou ne pas être connu et avoir une bonne image. Le but de Nendaz est d'avancer même sans être très connu car être connu ne suffit pas, il faut aussi avoir une offre qui suit.

Thématique: La station

- Problème dans la région

L'enneigement artificiel est à améliorer et il faut faire des investissements dans les remontées mécaniques. Il faut aussi rénover des résidences secondaires pour en augmenter le remplissage et trouver des moyens de les louer mais pour ça il faut augmenter la qualité de l'offre, rendre la station plus attractive.

- L'état du tourisme (nuitées,...)

Bilan moyen. Il n'y a pas eu de neige jusqu'à Noël, l'hiver était doux et a empêché des liaisons dans le domaine. Le franc fort a eu un impact sur mars avec moins de réservations.

- Concurrence dans la station

Toutes les destinations sont des concurrentes et il faut faire du marketing produit pour se démarquer. Nendaz a les bisses mais il s'agit un produit difficile à faire connaître. Il faut être innovant, se rendre plus attractif et meilleur.

Thématique: Le design de services

- Connaissance?

Oui. C'est un concept intéressant pour connaître ses clients car on ne les connaît jamais assez, surtout dans les résidences secondaires où les clients sont différents dans le même immeuble, voire le même appartement. Leurs besoins ne sont pas identiques.

- Application consciente ou non dans la station?

Oui. Une enquête de satisfaction a été faite, qui a apporté des confirmations sur les problèmes que l'office connaissait déjà. Puis il a pu agir en partie. Actuellement, la phase budgétaire est en marche, donc le produit n'est pas encore implémenté.

- Apport au tourisme, bénéfices?

Cela permet de mieux connaître les clients, de voir les flux touristiques. Il existe déjà une traçabilité client avec certains produits comme le ski, donc les flux sont déjà visibles. Cela permet aussi de faire dans le juste, de ne pas se tromper, d'aller au cœur du problème, d'adapter l'offre et de connaître le client. Il est donc possible de trouver des inputs aux problèmes et de les mettre en lumière.

- Challenges/inconvénients?

Proposer une offre qui plaise à tout le monde, surtout avec les résidences secondaires qui apportent des clients très différents. Il se peut qu'il y ait trop de données à travailler et il faut avoir le temps de les analyser. Les coûts sont aussi un problème.

- Si utilisation: processus

-

- Si une aide, un coaching dans le domaine du design de services vous est proposé, seriez-vous prêt à tenter l'expérience?

Oui, mais il faut trouver l'argent.

Déclaration de l'auteur

Je déclare, par ce document, que j'ai effectué le travail de Bachelor ci-annexé seule, sans autre aide que celles dûment signalées dans les références, et que je n'ai utilisé que les sources expressément mentionnées. Je ne donnerai aucune copie de ce rapport à un tiers sans l'autorisation conjointe du RF et du professeur chargé du suivi du travail de Bachelor, y compris aux partenaires de recherche appliquée avec lesquels j'ai collaboré.

Sierre, le 6 juillet 2015

Valentine Gaillet

